



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Motivation i den svenska sällanköpshandeln

- En undersökning av lönesystem som motivationsfaktor

Motivation in the Swedish retail business

- A study on salary systems as motivating factors

*Peter Hansson
Alexander Hult*

Motivation i den svenska sällanköpshandeln - En undersökning av lönesystem som motivationsfaktor

Motivation in the Swedish retail business – A study on salary systems as motivating factors

Peter Hanson & Alexander Hult

Handledare: Nina Lind, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi
Examinator: Richard Ferguson, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod: EX0812
Program/utbildning: Ekonomiekandidat

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2018
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1171
ISSN: 1401-4084
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Lönesystem, motivation, Sällanköpshandel

Sammanfattning

Arbetsmotivation är ett mångbottnat ämne som genom historien har undersökts från många olika infallsvinklar. Motivationsforskningen grundad i psykologisk forskning framhåller incitamentsbaserad motivation som verkningslös och även negativ i sin inverkan på arbetsmotivation medan incitament innehar en position av basverktyg för arbetsmotivation inom managementteorin. Denna uppsats har genom en enkätstudie ämnat kartlägga upplevelsen av arbetsmotivation i relation till incitament för en urvalsgrupp bestående av anställda inom den svenska sällanköpshandeln. Studiens syfte är att kartlägga effekten av incitamentsbaserad motivation till nytta för arbetsgivare med ambitionen att undvika missriktade insatser för ökad arbetsmotivation bland sina anställda. Vad studiens resultat visar är en överordnad betydelse av inre motivationsfaktorer i enlighet med forskning baserad på psykologiska mekanismer. Avvikelser gällande undersökningsvariabler och avsaknad av kontextuell information inom den etablerade forskningen komplicerar tolkningen av studiens resultat och lämnar utrymme för vidare forskning inom ämnet arbetsmotivation.

Nyckelord: Motivation, sällanköpshandeln, lönesystem, Self-determination theory, Equity theory

Abstract

Work motivation is a complicated subject that has been investigated from many different angles through history. The motivational research founded in psychological science emphasizes the ineffectiveness and sometimes even negative impact of incentives on work motivation while incentives is regarded a basic tool of work motivation within management theory. This thesis aims to investigate the effects of incentives on work motivation among employees in the Swedish retail business. The target group of the study is Swedish retail employees by investigating the effect of incentives on work motivation to avoid misdirected efforts to spur motivation among their employees. Results taken from the observed data show conformity with psychological research and theory while differences in research parameters and lack of contextual data complicates the evaluation of the study results. The situation presents possible subjects of research in order to further investigate the nature of work motivation.

Keywords: Motivation, salary system, retail, Self-determination theory, Equity theory

Förord

Under den här utbildningens första år blev vi av en medstuderande bjudna på en anekdot med högt underhållningsvärde och förmågan att hos oss väcka intresse för ett helt forskningsområde. Ett verklighetsexempel som tydligt illustrerar hur motivation kan driva en persons utveckling och även ge upphov till ett arbete som detta.

Denna person hade länge varit något vilsen i livet. Någon naturlig yrkesbana, som för många vid något tillfälle uppenbarar sig inifrån, hade för honom aldrig blivit uppenbar. En dag skulle en tv-reklam förändra detta för alltid. Reklamen i fråga visade hur en levnadsglad byggförman bjöd sina anställda på chokladkola av känt fabrikat för att sedan åtnjuta uppskattning från de samma. Med förmannen i centrum utgjorde arbetsgruppen en väl sammanhållen enhet med arbetsglädje och lagkänsla i överflöd. För den unge mannen i fråga bestod reklamfilmens budskap av så mycket mer än den känsla av glädje som många människor känner då de får något gott att äta. Det var känslan av samhörighet och arbetsglädje som hade träffat honom djupt in i själen, där den skulle komma att stanna. Efter detta började han omedelbart utbilda sig till förman och blev slutligen själv den levnadsglada lagledare som bjöd sina anställda på goda tilltugg.

Berättelsen har inte bara ett humoristiskt värde utan illustrerar även hur motivation kan påverka en persons utveckling i avgörande grad.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
2. Teori	3
2.1 Motivationsteorins ursprung	3
2.2 Scientific management	3
2.3 Hertzbergs tvåfaktorsteori	4
2.4 Self-determination theory	5
2.5 Equity theory	6
2.6 Tidigare forskning & teoretiskt problem	7
2.7 Målgrupp & empiriska problem	8
3. Metod	11
3.1 Kvantitativ metod	11
3.2 Material	12
3.2.1 primär och sekundärdata	12
3.2.2 Mätinstrument	12
3.3 Urval och genomförande	15
3.4 Databearbetning och statistisk analys	17
3.4.1 Verktyg	17
3.4.2 T-test	17
3.4.3 Kvalitetskriterier	17
3.4 Etiska aspekter	19
4. Resultat	21
4.1 Deskriptiv analys	21
4.2 Lön och lönesystem som motivationsfaktor	22
4.3 Motivationsfaktorer: SDT och ET	24
5. Diskussion	29
5.1 Betydelsen av resultatet och teoretisk syntes	29
5.2 Studiens bidrag till teorin	33
5.3 Den empiriska undersökningen	33
5.4 Metoddiskussion	34
5.5 Förslag till vidare forskning	35
Referenslista	36
Bilaga 1	40

Förkortningar

SDT	Self-determination theory
ET	Equity theory
SM	Scientific management

Figurförteckning

	Sida
Figur 1 Herzberg's Hygiene Theory of Motivation	5
Figur 2 Self-determination theory	6
Figur 3 Equity theory	7
Figur 4 Cirkeldiagram över fördelningen av rapporterade lönesystem	18
Figur 5 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Om jag arbetar hårdare så får jag också bättre betalt”	19
Figur 6 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Min lön påverkar hur mycket jag anstränger mig för att göra ett bra jobb	19
Figur 7 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Jag får själv bestämma hur jag utför mitt arbete”	20
Figur 8 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Jag upplever stark sammanhållning med mina medarbetare”	20
Figur 9 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Jag motiveras att jobba hårdare genom den uppskattning jag får från medarbetare och kunder	21
Figur 10 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Jag är kompetent i utförande av mitt arbete”	21
Figur 11 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Lönen är rättvis i förhållande till min arbetsinsats”	22
Figur 12 Stapeldiagram över medelvärden för frågan ” Lönen är rättvis i förhållande till andra personer med samma yrke”	22
Figur 13 Stapeldiagram över medelvärden för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom att arbetsuppgifterna är spännande och stimulerande"	23
Figur 14 Stapeldiagram över medelvärden för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom de karriärsmöjligheter som arbetet ger mig"	23
Figur 15 Stapeldiagram över medelvärden för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom det sociala utbyte som arbetet ger mig"	24
Figur 16 Stapeldiagram över medelvärden för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom den sociala status som arbetet ger mig"	24
Figur 17 Stapeldiagram över grupperade frågor kopplade till teori	25

Tabellförteckning

	Sida
Tabell 1. Deskriptiv statistik över alla deltagare samt uppdelat på lönesystem (Fast respektive Fast- och provisionsbaserad lön. Alla värden anges i procent om inget annat uppges	17
Tabell 2. En jämförelse mellan stickprovet och Sveriges population	18
Tabell 3. Medelvärde över alla deltagares svar på motivation, SDT och ET samt uppdelat på lönesystem	26

1. Inledning

1.1 Inledning

Motivation definieras generellt som “energin, riktningen och uthålligheten av ett beteende” (Howard et al. 2016, s 74). Redan bland filosoferna i det antika Grekland var motivation ett aktuellt ämne där människans drivkraft ansågs vara kommen ur viljan att uppnå njutning och undvika smärta (Steers et al. 2004). Konceptet är brett och svårutrett vilket har lett till att forskningen i ämnet varierar i infallsvinkel och val av mätparametrar (Howard et al. 2016).

För de flesta vuxna människor är valet att arbeta i själva verket inget val. Att arbeta ger oss medel att finansiera livets kostnader samt bidrar med den trygghet som vi alla söker i tillvaron (Judge et al. 2010). Arbetet är det som bekostar de flesta människors liv men sysselsättningen har även påverkan på andra aspekter av livet. Vid heltidsarbete spenderar vi i Sverige åtta timmar per dag med att utföra föreskrivna arbetsuppgifter under samtidigt interagerande med kunder och andra aktörer. Inga två individers arbetsdagar är identiska. Förutom arbetsuppgifterna i sig så innehåller varje arbetsdag olika grader av social interaktion och dessutom en påverkan på framtiden i form av ekonomisk ersättning och karriärmöjligheter.

När det gäller drivkrafter hos individer på en arbetsplats så blir förståelsen för fenomenet motivation en avgörande faktor för arbetsgivare i målet att föra organisationen framåt (Tremblay et al. 2009). Med utgångspunkt i detta så riktar sig den här uppsatsen till en sällan tidigare studerad grupp i avseende på arbetsmotivation, nämligen anställda inom den svenska *sällanköpshandeln* som avgränsad del av *detaljhandeln* (Handelsrådet, 2017). Genom denna studie hoppas vi att resultatet kan komma till nytta för arbetsgivare för att bättre förstå sina anställda.

Inom managementteorin har lönen alltid varit det huvudsakliga motivationsverktyget för arbetsgivare (Kantanen et al. 2017; Wagner-Tsukamoto, 2017; Locke, 1984) medan dominerande teorier sprungna ur psykologisk forskning i stället framhåller dess begränsade effekt på arbetsmotivationen (Herzberg, 1968; Ryan & Deci, 2000a, 2000b; Prendergast, 2008). I och med detta uppstår frågan om hur lön och lönesystem påverkar arbetsmotivationen hos den, för uppsatsen, valda urvalsgruppen.

Den systematiska litteraturgenomgången har baserats på fackgranskat material inhämtat från *Google Scholar* (<https://scholar.google.se/>) och *Web of science* (<http://apps.webofknowledge.com>) där sökorden huvudsakligen har bestått av: motivation, work, employees, pay, salary, och retail. Annat material, så som rapporter,

har även använts för att styrka information om urvalsgruppen och för jämförelser vid diskussion. Litteraturgenomgången gav rik information om tidigare studier och utbredda teorier kring motivation. Som teoretisk grund vid utformandet av den enkät som har använts vid insamlingen av empirin samt vid utvärderingen av resultatet har fyra teorier använts med hänvisning till deras utbredda tillämpning inom forskningen kring arbetsmotivation. Dessa teorier består av: *Herzbergs tvåfaktorsteori* (Herzberg, 1968), *Self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000a, 2000b), *Equity theory* (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008) samt *Scientific management* (Wagner-Tsukamoto, 2007; Locke, 1982) Teorierna kommer i efterföljande avsnitt att avhandlas individuellt för att slutligen jämföras med varandra genom tidigare forskning och bilda uppsatsens teoretiska problem.

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att undersöka lörens betydelse som motivationsfaktor bland anställda inom den svenska sällanköpshandeln. Resultatet ämnar underlätta för arbetsgivare att välja effektiva strategier för ökad arbetsmotivation bland sina anställda och undvika kostnader för missriktade insatser. Studiens två forskningsfrågor är följande:

- *Hur förhåller sig resultat gällande upplevelsen av motivationsfaktorer bland anställda inom sällanköpshandeln i Uppsala till forskning baserad på Self-determination theory och Equity theory?*
- *Påverkas lön som motivationsfaktor av lönesystem vid jämförelse mellan de individer i urvalsgruppen som enbart uppbär fast lön och de som uppbär en kombination av fast- och provisionsbaserad lön?*

2. Teori

2.1 Motivationsteorins ursprung

Under 1900-talet har motivation kommit att bli ett forskningsområde av betydelse både inom managementteorin genom bland annat Frederick Winslow Taylor (Locke, 1984; Wagner-Tsukamoto, 2007) och inom den psykologiska vetenskapen genom bland annat Abraham Maslow (1954), Frederick Herzberg (1968), Richard Ryan & Edward Deci (2000) och John Stacey Adams (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008). Den mänskliga motivationen att utföra en handling delas in i två huvudkategorier. Indelningen görs i interna- respektive externa drivkrafter där de interna aspekterna utgör drivkrafter som ger individen tillfredsställelse på ett personligt plan och de externa drivkrafterna utgör olika typer av belöning för önskat beteende (Ryan & Deci, 2000a). Den interna motivationen mäts av Edward och Deci (2000b) genom de tre grundläggande psykologiska behoven *självbestämmande*, *gemenskap* och *kompetens*, vilka tillsammans sägs utgöra motivationen för en person att utföra en uppgift utan hänsyn till konsekvenser. Samma källa definierar extern motivation som den avkastning som individen förväntar sig att få genom sitt agerande. Denna avkastning betraktas inom SDT som direkt belöning (lön) och framtida avkastning (avancemang, status).

Managementteorin bygger, då som nu, på grundantagandet är människor reagerar och agerar på incitament (Lazear, 2000; Gerhart & Fang, 2014; Benabou & Tirole, 2003), vilket refererar extern motivation enligt tidigare definition. Anledningen till att extern motivation är dominerande inom ekonomisk teori och managementteori beror enligt Osterloh och Frey (2000) på att belöningssystem är konkreta nog att kunna användas inom organisationer där många individer behöver koordineras i arbetet (Tremblay et al, 2009). Förekomsten av intern motivation förnekas inte (ibid) men anses för subjektiv och svårsmätbar för att vara användbar på organisatorisk nivå. Grundtanken kan ledas tillbaka till *Scientific management* (fortsättningsvis förkortat "SM") (Locke, 1984; Wagner-Tsukamoto, 2007) I kontrast till detta bygger flertalet etablerade psykologiska teorier kring motivation, så som SDT (Ryan & Deci, 2000a, 2000b; Cerasoli et al. 2016; Vansteenkiste et al. 2006; Tremblay et al. 2009; Przybylski et al, 2006) och *Equity theory* (Huseman et al. 1987; Mitchell, 1982; Bolino & Turnley, 2008), på betydelsen av de inre motivationsfaktorerna.

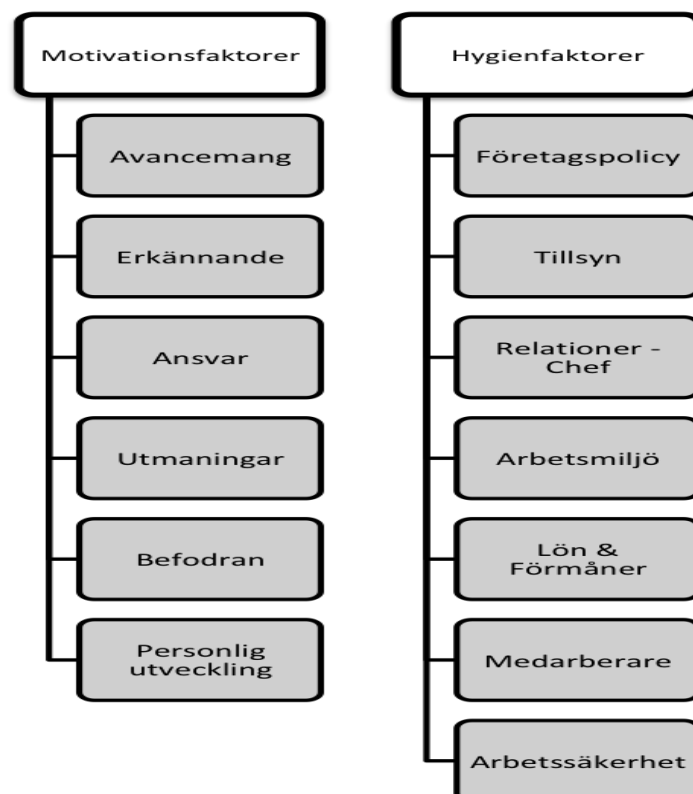
2.2 Scientific management

Vid en återblick till det tidiga 1900-talet och det industrialiserade USA så återfinns grunden till det sätt på vilket management än idag praktiseras (Wagner-Tsukamoto, 2007). Organisationsteoretikern Frederick Taylor (1856–1915) baserade sitt "scientific management" på styrning, analys och externa motivationsfaktorer (belöning) där ekonomisk ersättning utgjorde grunden för den mänskliga arbetsmotivationen (Steers et al. 2004; Locke, 1982). Taylors teorier var ämnade att effektivisera industriverksamheter där majoriteten av arbetsuppgifterna var av maskinell och repetitiv karaktär, vilket återspeglas i synen på ekonomisk ersättning som den enda faktorn av betydelse för arbetsmotivationen vid tidpunkten. Enligt en rapport utgiven av *Svenskt näringsliv* (2017) så bygger dagens managementutövande till stor del på användningen av lön som

styrmedel och motivationsverktyg. Lönen uppges vara av avgörande betydelse för de flesta arbetande människor men bör utvärderas utifrån dess praktiska- såväl som symboliska egenskaper (ibid).

2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

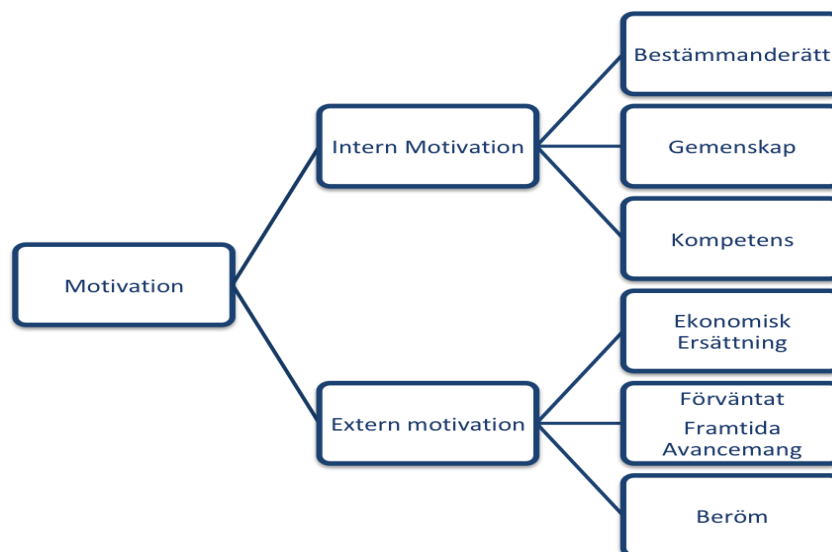
Med utgångspunkt i ideer av Sigmund Freud (1856–1939) och Abraham Maslow (1908–1970) började motivation studeras på ett djupare psykologiskt plan under 1950-talet (Steers et al. 2004). En av de mest inflytelserika teoretikerna inom området motivation är amerikanen Frederick Herzberg (1923–2000) som under större delen av sitt liv bedrev forskning och publicerade teorier om den mänskliga motivationens mekanismer. Kärnan i Herzbergs *tvåfaktorsteori* är uppdelningen av mänskliga drivkrafter i två huvudsakliga grupper: *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer* (Herzberg, 1968; Gawel, 1997). Hygienfaktorerna saknar i Herzbergs teorier förmågan att motivera människor i sin yrkesroll (Gerhart & Fang, 2014; Herzberg, 1968). I relation till arbete så utgör hygienfaktorerna bland annat anställningstrygghet, säkerhet på arbetsplatsen samt pengar (Gawel, 1997). Nämnade faktorer kan, enligt denna teori, reducera arbetsmotivation men ej förstärka den (ibid). Avsaknad av en eller flera hygienfaktorer leder till brist till missnöje och oro hos individen (Herzberg, 1968). Bland motivationsfaktorerna återfinns avancemang, stimulerande arbetsuppgifter, ansvar och erkännande, vilka alla sägs leda till ökad prestationsvilja hos den arbetande människan (Gawel, 1997). Figuren nedan illustrerar uppdelningen mellan hygien- och motivationsfaktorer



Figur 1. Herzberg's Hygiene Theory of Motivation. Den vänstra kolumnen innehåller arbetsrelaterade faktorer klassade som "hygienfaktorer" inom Tvåfaktorsteorin. Dessa faktorer saknar, enligt Herzberg, förmåga att förhöja arbetsmotivation. Den högra kolumnen består av "motivationsfaktorer", vilka inom denna teori har kapacitet att förhöja arbetsmotivationen.

2.4 Self-determination theory

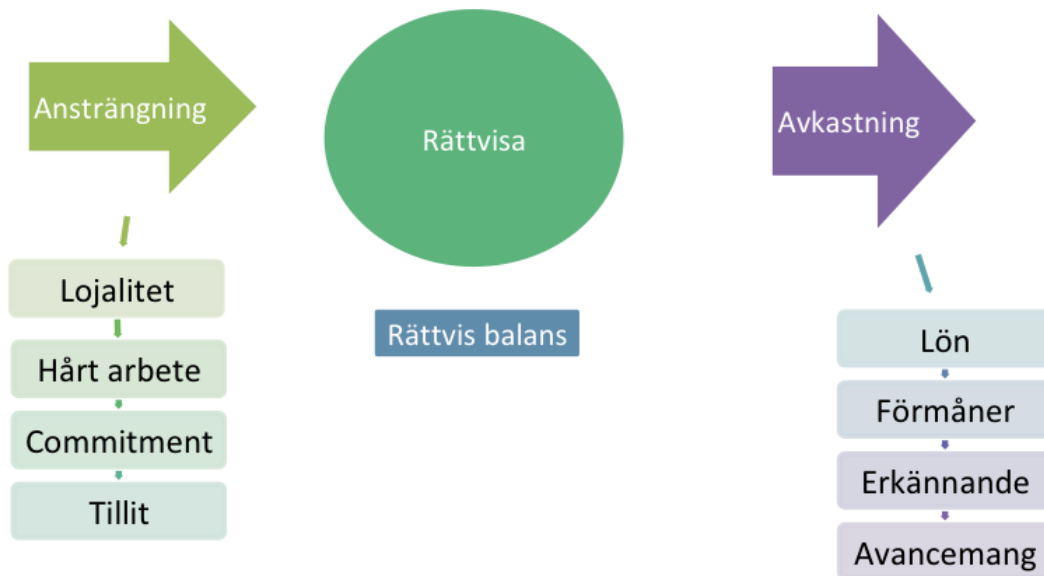
Mer nutida teorier inom den psykologiska vetenskapen tar fasta på tanken att det är den inre motivationen som har potential att uppnå kontinuerlig utveckling men framhåller också en dynamisk syn på extern motivation, såsom exempelvis ekonomisk ersättning (Ryan & Deci, 2000b). SDT är en välciterad och allmänt väletablerad tankemodell som ämnar beskriva de psykologiska aspekter som interagerar med varandra i formeringen av mänsklig motivation (Tremblay et al. 2009; Kantanen et al. 2017). Teorin bygger på tanken att människan har en medfödd drivkraft med sikte på "psykologisk tillväxt" och social utveckling (ibid). De studier som lett fram till fundamentet i SDT bygger i huvudsak på observerade handlingsmönster genom laboratorieexperiment med systematisk manipulation av undersökningsvariabler (Ryan & Deci, 2000b). Vad studierna har påvisat är att vissa psykologiska parametrar har starkare inverkan på motivationen att utföra en angiven uppgift än andra. De tre parametrar som uppvisade starkast relation till arbetsmotivationen var självbestämmanderätt (i vilken utsträckning individen själv kan bestämma hur arbetsuppgiften utförs), gemenskap (sammanshållning på arbetsplatsen) och kompetens (individens egenupplevda kompetens i utförandet av givna arbetsuppgifter). Dessa tre parametrar tillhör alla den interna motivationens dimension och SDT bär här släktskap med Herzbergs tankegångar i den mening att extern motivation beskrivs som begränsad i sin effekt. Extern motivation är dock ej utan betydelse inom SDT. Extern motivation beskrivs främst som direkt belöning i form av exempelvis ekonomisk ersättning som uppmanar till visst handlande, men medger också tolkningsutrymme för vad som kan klassas som belöning (ibid). Möjlighet till framtida avancemang kan tolkas som både belöning och inre tillfredsställelse, vilket även gäller pengar som i många fall fungerar som symbol för erkännande och social status. SDT har vunnit erkännande genom otaliga experiment och analyser av sekundärdata (Cerasoli, et al. 2016; Ryan, et al. 2000; Tremblay, et al. 2009). Samtidigt som teorin är utbredd och erkänd så har den också fått utstå en hel del kritik. Främst riktar sig kritiken mot den avsaknad av verklighetsanknytning som sägs vara resultatet av slutsatser dragna från laboratorieexperiment (Cerasoli et al. 2016; Gerhart & Fang, 2014). Vad som beskrivs är ofta experiment utförda med barn och ungdomar i kontrollerade miljöer. Försökssubjekten uppmanas där att bygga ihop ett pussel eller liknande, med eller utan belöning som följd. Kritiken syftar främst på den relativt okomplicerade livssituation som urvalsgruppen har i förhållande till den stora grupp av arbetande vuxna människor för vilka resultaten anses generaliserbara (Gerhart & Fang, 2014). Ytterligare skepsis mot SDT kommer som följd av resultat från studier baserade på observerade data i termer av ekonomisk utveckling hos företag (Eriksson & Villeval, 2008; Gerhart & Fang, 2014). Här framhålls att nutidens mest ekonomiskt framgångsrika organisationer också betalar mest för sin arbetskraft. Konkurrens genom högre löner sägs attrahera kompetent och produktiv personal. Figuren nedan illustrerar hur de olika aspekterna av arbetsmotivation delas upp enligt SDT.



Figur 2. Self determination theory. Från vänster till höger i figuren delas motivationen först upp i sina två huvudsakliga dimensioner (intern- respektive extern motivation) för att sedan delas in i ytterligare undergrupperingar. Inom SDT klassas "självbestämmanderätt", "gemenskap" och "kompetens" som de viktigaste aspekterna av intern motivation, medan den externa motivationen består av "ekonomisk ersättning", "förväntat framtida avancemang" och "beröm".

2.5 Equity theory

"Equity theory" utgår från den enskilda individens känsla av rättvisa och lika behandling (Bolina et al. 2008). Betydelsen är att en person som känner sig orättvist behandlad kommer att förändra sina handlingsmönster och prioriteringar i sin reaktion på den upplevda särbehandlingen (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008). En individ som i sitt arbete upplever låg överensstämmelse mellan sin egen prestation och den belöning som den ger kommer att begränsa sina ansträngningar till en nivå som subjektivt motsvarar ersättningen. Värderingen sker ständigt i förhållande till omgivningen och är alltså kontextuellt bunden. Synen på ekonomisk ersättning för arbete expanderas jämfört med SDT och Herzbergs tvåfaktorsteori där lönen till stor del värderas utifrån sin praktiska funktion (Ryan et al. 2000b; Gerhart & Fang, 2014). Inom Equity theory ses lönen som bärare av sociala egenskaper och innehåller praktiska- såväl som symboliska värden (Huseman et al. 1987). Teorin kan betraktas som en beskrivning av motivation genom analys av balansförhållandet mellan individens investeringar i arbetet och den avkastning som dessa ger. Arbetstagarens arbetsinsats, lojalitet, hängivenhet och tillit till arbetsgivaren ligger tillsammans i den ena vågskålen och jämförs sedan med avkastningen i form av lön, förmåner, erkännande och avancemang som individen förväntar sig i utbyte. I mångt och mycket bygger ET på samma grundläggande faktorer som tvåfaktorsteorin och SDT men tillför också en jämförelseaspekt vid värderingen av extern motivation. Noterbart är särskilt synen på extern motivation som betydelsefull i formation av inre motivation genom sitt starka symbolvärde. Grundtanken kring betydelsen av jämförelser mellan olika individer och upplevelse av rättvisa visar släktskap med nutida managementteori (Svenskt näringsliv, 2017). Figuren nedan visar de faktorer som inom ET används för att utvärdera rättvisa i förhållande till avkastning.



Figur 3. Equity theory. Den vänstra kolumnen visar de faktorer som arbetstagaren själv bidrar med på arbetsplatsen, medan den högra kolumnen visar olika kategorier av avkastning som arbetstagaren får i utbyte mot sitt bidrag. Innehållet i de båda kolumnerna bör upplevas som rättvisa för att undvika missnöje hos arbetstagaren.

2.6 Tidigare forskning och teoretiskt problem

Förutom att upplevelsen av motivation är subjektiv och därmed svårutredd så skiljer sig den etablerade forskningen i ämnet åt beroende av vilken variabel som undersökts. Omfattande analyser av sekundärdata har påvisat låg korrelation mellan lön och tillfredsställelse i arbetet (Judge et al. 2010; Tremblay et al. 2009; Cerasoli et al. 2016; Perry et al. 2009). Tillfredsställelse i arbetet är en av fältets mest frekvent förekommande undersökningsvariabler och räknas ofta som en direkt indikator på ansträngning och produktivitet (Perry et al. 2009). Denna och andra studier beskriver problematiken resonemanget då det likställer två variabler som i själva verket saknar belägg för överensstämmelse (Perry et al. 2009; Christen et al. 2006). Problemet uppstår enligt Gerhart & Fang (2014) och Christen et al (2006) då man automatiskt likställer stark inre motivation med hög produktivitet i arbetet. Vad som framgår genom litteraturstudien inför denna uppsats är att tidigare studier med resultat analyserade utifrån SDT ofta likställer välmående personal och finansiella framgångar hos organisationer (Tremblay et al. 2009) medan andra källor förnekar korrelationen (Gerhart & Fang, 2014). Tidigare laboratorieexperiment analyserade i termer av SDT avseende effekter av belöningssystem pekar till och med mot att belöning för utförandet av uppgifter kan ha negativ inverkan på arbetsmotivationen genom så kallade "crowding out-effekter" (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Termen syftar till att belöning som upplevs utgiven i syfte att styra individens handlingar upplevs negativ för arbetsmotivationen (ibid). Inom SDT reflekteras fenomenet genom en av teorins grundparametrar av intern motivation (*självbestämmanderätt*) där motsatsen till styrning kan mätas. Gällande effekterna av belöning görs inom SDT däremot en distinktion mellan väntad och oväntad belöning där den oväntade belöning upplevs som uppmuntran och ger positiv inverkan på arbetsmotivationen (Ryan & Deci, 2000b; Kantanen et al. 2017). Detta förefaller komplicera den teoretiska bakgrunden till utvärderingen av faktorerna för

arbetsmotivation då psykologiska faktorer i stor utsträckning gör bedömningen av extern motivation subjektiv. Med det i åtanke väcks oundvikligen frågan om de forskningsresultat som tidigare har tagits fram i själva verket mäter samma sak? Frågan gäller vad forskningen anser sig påvisa och vilka undersökningsparametrar som kan antas ha så stark korrelation att de kan likställas med varandra. Arbetet kommer att fokusera på den inverkan som extern motivation har på ansträngningen hos individen och mindre på lönsamhetseffekter och personlig tillfredsställelse. Mer specifikt så kommer undersökningen av lönen som "ansträngningsgenerator" att undersökas inom en grupp av individer som sällan tidigare undersökts gällande motivation, nämligen anställd personal inom detaljhandeln (Huddleston & Good, 1999). Gruppen är speciellt intressant i Sverige då landet rankas högt i världen gällande andra aspekter av yrkeslivet, så som anställningstrygghet och medellön (Ilsöe, 2016). Detta underlättar utvärderingen av lönen som enskild motivationsfaktor då få personer inte kan överleva på sin inkomst och att detta i termer av *Tvåfaktorsteorin* förflyttar ekonomisk ersättning till en faktor av motivation i stället för hygien.

Organisationen *Svenskt näringsliv* gav 2017 ut en informationssamling gällande psykologiska aspekter av motivation i arbetet. Informationen är insamlad och sammanställd av fem forskare verksamma vid psykologiska institutionen, Stockholms universitet, och ämnar belysa ämnet motivation genom etablerad teori. Intern- och extern motivation utreds i termer av ekonomisk ersättning för arbete och rent psykologiska mekanismer grundade i SDT. Syftet med rapporten förefaller vara att underlätta för Sveriges arbetsgivare att förstå betydelsefulla aspekter av motivation gällande deras personal och således åstadkomma träffsäkra insatser för ansträngning och produktivitet. Informationssamlingen används för denna uppsats i syfte att skapa förståelse för den information som svenska arbetsgivare med hög sannolikhet exponeras för. Däremot används inte informationen som belägg för nämnda teorier då ursprunget kan anses helt neutralt.

Sammanfattningsvis utgör uppsatsens teoretiska problem att det, inom teorin, råder oenighet angående löns funktion som motivationsfaktor (Gerhart & Fang, 2014; Eriksson & Villeval, 2008) och i viss mån vilken enhet som används vid utvärdering av arbetsmotivation. I och med detta så uppstår problem för arbetsgivare att utforma insatser för ökade ansträngningar och produktivitet hos sina anställda när den information som når arbetsgivarna är tvetydig.

2.7 Målgrupp och empiriskt problem

Omsättningen inom den svenska detaljhandeln uppgick 2016 till ca 751 miljarder kronor varav 57% procent omsattes inom *sällanköpshandeln* (Handelsrådet, 2017). Sällanköpshandel definieras av *Handel i Sverige* (2018) som den handel av styckvisa varor som sker till privatpersoner och inte kan klassificeras som livsmedel, tobak, tidningar, receptfria apoteksvaror, produkter för egenvård, blommor samt produkter som säljs på systembolaget. Sällanköpshandeln sysselsatte 2016 ca 150 000 personer (Handelsrådet, 2017), vilket utgör ca 3,2% av samtliga anställda i Sverige under samma period (Ekonomifakta, 2018).

I avseende på arbetsmotivation är anställda inom detaljhandeln fortfarande en relativt utforskad grupp i avseende på arbetsmotivation. Litteraturstudien resulterade i ett fåtal studier tillämpbara för arbetet. Löns betydelse som motivationsfaktor inom

lågavlönade serviceyrken i Norden (Ilsoe, 2016), relationen mellan faktorer av intern- och extern motivation bland anställda inom en finsk detaljhandelskedja (Kantanen et al. 2017), arbetsmotivation bland anställda inom detaljhandeln i Polen och Ryssland (Huddleston & Good, 2009) samt kundbeteenden inom detaljhandeln i Indien (Nagar & Sharma, 2016).

Ingen av de studier som undersökts ger information om vad som motiverar personalen inom den svenska detaljhandeln att anstränga sig hårdare i arbetet. Intressanta skillnader gällande effekten av interna- och externa motivationsfaktorer kan däremot observeras genom att jämföra dessa olika studiernas resultat i relation till geografiskt område. De studier som genomförts i avseende på anställda verksamma i länder med högre genomsnittlig levnadsstandard påvisar dominerande betydelse av intern motivation (Ilsoe, 2016; Kantanen et al. 2017) medan anställda i länder med sämre genomsnittliga levnadsförhållanden och säkerhet i arbetet reagerade starkare på belöning (Nagar & Sharma, 2016; Huddleston & Good, 2009).

Studien som genom denna uppsats har genomförts på anställda inom den svenska sällanköpshandeln inom Uppsala kommun har potential att öka kunskapen om den externa motivationens betydelse för en stor grupp anställda i Sverige. Med denna information kan managementteorin berikas i avseende på motivation och organisationsstyrning.

3. Metod

Vi började redan i höstas med att titta på idéer över vad vi skulle kunna tänka oss att skriva om. Vi visste redan från börjat att vi ville skriva en kvantitativ uppsats. Efter att ha gått genom några olika alternativ så valde vi att skriva om motivation inom detaljhandeln. Inför arbetets början har vi sökt på diverse databaser efter artiklar som kunde vara till nytta för oss. Vi har sökt på artiklar som har motivation, sällanköpshandel, equity theory, self-determination theory och lönesystem som nyckelord. Vi har generellt bortsett från artiklar där data kommer från fattigare länder. Detta var för att vi skulle utföra undersökningen i ett land (Sverige) med en relativt hög levnadsstandard. Artiklar som ej berörde motivation exkluderades generellt. Enkät har utformats med hjälp av vår handledare. Efter datainsamling så har den sammanställts. Resultatet har sedermera tolkats och vi har efter detta valt vilken variabel vi ville jämföra i vårt arbete. Lite olika tester och beräkningar har gjorts, Chronbach alpha och t-test. Överlag har vi suttit tillsammans 4-5 dagar i veckan på Ekonomikum vid Uppsala Universitet. Valet av plats skedde främst då det geografiskt ligger nära samt har det stort bibliotek för ekonomiska studier. Arbetet har flutit på relativt enkelt. Men det har varit toppar och dalar i både produktion och motivation. Kapitlet kommer att inledas med en genomgång av kvantitativ metod och efterföljas av material, urval och genomförande, databearbetning och statistisk analys samt avslutas med de etiska aspekter som vi har behövt ta hänsyn till.

3.1 Kvantitativ metod

I detta arbete har valet fallit på ett kvantitativt tillvägagångssätt som metod, samt haft en deduktiv ansats (Positivism). Med ett kvantitativt tillvägagångssätt så skall forskare kunna dra generaliserbara slutsatser, genom ett urval av en population (Bryman & Bell 2013. s 166). En skillnad mot den kvalitativa metoden där det är möjligt att gå in snävare och analysera på ett djupare skikt. Den kvantitativa forskningen är dock i sin natur mer objektiv, då forskaren är distanserad från studieobjektet (Bryman & Bell, 2013. s 163). Kvantitativ metod ska i sin natur vara objektiv och neutral. (Bryman & Bell 2013. s 162).

Generellt så är kritiken att de inte blir samma djup i svaren som i en kvalitativ metod (t.ex. intervjuer), att det inte skiljs på natur och samhälle (Bryman & Bell, 2013. s 183), att mätprocessen ”Rymmer en artificiell och oriktig känsla av precision och riktighet”, att den kvantitativa forskningen leder till en social verklighet skulle vara statisk och frångående från individerna som skapar verkligheten, för stor vikt läggs vid statistik och hur den tolkas och hur stort fokus läggs på att studien bara ska samla in data i kvantitativt stor mängd (Ibid). Fördelarna är att resultat går att generalisera, att statistik ger en överskådlig bild där man kan förenkla verkligheten (Bryman & Bell, 2013. s 183).

Deduktiv ansats innebär i korta drag att man har en teori som man vill pröva. Detta är den ansats som oftast används inom den naturvetenskapliga forskningen samt i förlängningen kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2013. s 714). I arbetet så har motivation undersökts baserat på ett antal olika teorier (Steers et al. 2004; Huseman et al. 1987. Epistemologi innebär att vad som är att beakta som giltig kunskap om den sociala verkligheten. Epistemologi delas in i två kategorier, positivism som är

teoriprövande och tolkningsperspektivet som genererar teori (Bryman & Bell, 2013. s 715).

Datainsamling kan ske medelst flera olika metoder inom den kvantitativa forskningen. De vanligaste är enkätundersökning och strukturerade intervjuer. Vid en enkätundersökning så delas en enkät ut till en respondent, vilket kan ske på flera olika vis, digitalt eller analogt (Bryman & Bell, 2013. s 245). Enkäterna kan utformas på flera olika vis. Det rekommenderas dock att vissa regler ska följas, tex så ska öppna svar undviks, samma svarsskalor används, se till alla svara på enkäten, att det endast ställs en fråga per fråga (Bryman & Bell, 2013. s 251). Strukturella intervjuer fungerar i viss mån som en enkät, där respondenterna tillfrågas efter en mall där samma frågeföljd används hos alla (Bryman & Bell 2013. s 246). Problem som kan uppstå är att respondenten vill framställa sig själv i bättre dager, denne blir en ja- alternativt nejsägare, den som intervjuar och blir intervjuad talar om olika saker (Bryman & Bell, 2013. s 240).

3.2 Material

3.2.1 Primär- och sekundärdata

För kvantitativ metod kan insamlat data för bearbetning och analys delas in i två huvudsakliga grupper. *Primärdata* syftar till data som samlats in i syfte att besvara en på förhand formulerad forskningsfråga på bästa möjliga vis (Hox & Boeije, 2005). Informationen ska även vara ny och ej insamlad och/eller tidigare analyserad av annan part. All data som ej kan klassificeras som primärdata benämns *Sekundärdata*, vilket innebär data tidigare insamlad av annan part i motsvarande eller annat forskningssyfte (ibid). Både primär- och sekundärdata kan vara antingen kvalitativ eller kvantitativ (Bryman & Bell, 2013. s 323).

Vilken data som väljs är beroende av situation och resurser (Bryman & Bell. 2013, s 322). Om noggrannhet iakttas vid valet av sekundärkällor så kan en sekundäranalys av data ofta ge ett bättre och mer tillförlitligt resultat av studien jämfört med analys av egenhändigt insamlade primärdata om insamlingen har genomförts av personer med begränsad erfarenhet (ibid). De risker som däremot finns vid analys av sekundärdata handlar i stort om bristen på kontroll över hur datan har samlats in och den komplexitet som är ständigt närvarande vid analys av stora mängder data samt brister i kunskap hos den som ämnar tolka den på ett korrekt sätt (ibid).

Denna uppsats empiriska data utgörs av primärdata som har samlats in direkt från respondenterna av författarna genom en enkätstudie. Anledningen till att primärdata bedömts nödvändig för att i detta fall besvara forskningsfrågorna gäller risken för ekologiskt felslut (Bryman & Bell, 2013. s 336) gällande potentiella felaktiga slutsatser om en tidigare utforskad urvalsgrupp. Primär- och sekundärdata använd inom uppsatsens teoretiska bakgrund beskriver i de flesta fall en större urvalsgrupp utan yrkesmässig definition (Judge et al. 2010; Tremblay et al. 2009; Cerasoli et al. 2016;

Perry et al. 2009, Christen et al. 2006, Gerhart & Fang, 2014) och har bedömts validitetsmässigt riskfylld (Bryman & Bell, 2013. s 337) för analys och dragande av slutsatser gällande uppsatsens urvalsgrupp. Risken vid användning av enbart sekundärdata består i detta fall även av att data som observerats vid litteraturgenomgången ger en alltför grov gruppindelning av människor för att ge tillfredsställande information om yrkesgruppen i fråga (Bryman & Bell, 2013. s 166).

3.2.2 Mätinstrument

Datainsamlingen har gjorts med hjälp av en egendesignad enkät bestående av 18 frågor med stängda svarsalternativ, vilket innebär att respondenterna, i stället för att kunna formulera egna svar, har varit hänvisade till två eller fler givna svarsalternativ (Bryman & Bell, 2013. s 262–263). Enkätens 6 första frågor (Bilaga 1.) var avsedda att ge mått och demografisk information om respondenterna i avsikt att möjliggöra gruppvisa jämförelser vid analys av resultatet (Bryman & Bell, 2013. s 167). Dessa frågor samlar information om biologiskt kön, ålder, anställningsform, år av tjänstgöring på arbetsplatsen, lönesystem och timersättning. Svarsalternativen varierar här i antal från 2 till 5 beroende på hur många alternativ som bedömts tillräckliga för att kunna skapa grupper av hanterbart antal och samtidigt tillfredsställa krav på relevans. Antalet möjliga svar och deras innehåll har baserats på indelningar gjorda inom statistik från Handelsrådet (2017).

Enkätens övriga frågor behandlar olika aspekter av motivation genom frågor formulerade mot teoretisk bakgrund med målsättningen att ge kvantifierade data om de nyckelfaktorer som används för att beskriva arbetsmotivation inom valda teorier (Bilaga 1). För att svaren på dessa frågor skulle generera kvantifierade och mätbara data så utformades frågorna som påståenden med tillhörande numerisk skala inom vilken respondenterna ombads ange i vilken utsträckning de höll med om påståendet i varje fråga. En sådan skala kallas *Likertskala* och är ett allmänt accepterat och väl utbrett mätredskap inom kvantitativ forskning (Nemoto & Beglar, 2014, Allen & Seaman, 2007; Bryman & Bell, 2013. s 254). Antalet steg i skalan ska alltid vara ett ojämnt tal och vanligast är en skala 1–5 eller 1–7 (ibid). Frågornas utformning och innehåll förklaras närmare nedan.

Inom SDT mäts styrkan hos intern motivation genom de tre indikatorerna *Självbestämmanderätt*, *kompetens* och *gemenskap* (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Dessa indikatorer har på ett direkt sätt formulerats i frågorna (påståendena) ”Jag får själv bestämma över hur jag utför mitt arbete”, ”Jag är kompetent i utförandet av mitt arbete” och ”Jag upplever stark sammanhållning med mina medarbetare” (Bilaga 1.).

De fem frågorna ”Jag motiveras att jobba hårdare genom de karriärmöjligheter som arbetet ger mig”, ”Jag motiveras att jobba hårdare genom den uppskattning jag får från medarbetare och kunder”, ”Jag motiveras att jobba hårdare genom den sociala status som arbetet ger mig”, ”Om jag arbetar hårdare så får jag också bättre betalt”, och ”Min lön påverkar hur mycket jag anstränger mig för att göra ett bra jobb” (Bilaga 1.) syftar till de olika former av extern motivation som behandlas inom SDT, vilket inkluderar lön, uppskattning och möjlighet till avancemang (Ryan & Deci, 2000b; Kantanen, 2017).

Inom Herzbergs tvåfaktorsteori besitter endast interna motivationsfaktorer förmågan till kontinuerlig arbetsmotivation (Herzberg, 1968; Gawel, 1997). Av det skälet gjordes en genomgång av de motivationsfaktorer denna teori anger som mest betydelsefulla. Av dessa upplevdes endast en faktor, nämligen *personlig utveckling* (se avsnitt 2.3), vara tillämplig på urvalsgruppen då övriga faktorer bedömdes ha starkare koppling till andra yrkesgrupper. Detta är dock ett antagande utan egentlig teoretisk grund. Frågorna "Jag motiveras att jobba hårdare genom det sociala utbyte som arbetet ger mig" och "Jag motiveras att jobba hårdare genom att arbetsuppgifterna är spännande och stimulerande" (Bilaga 1.) formulerades för att mäta graden av personlig utveckling och därmed styrkan hos intern motivation i termer av tvåfaktorsteorin. Till skillnad från frågorna med utgångspunkt i SDT så har dessa två i uppgift att mäta en latent variabel. Anledningen till detta är att *personlig utveckling* bedömdes vara för tolkningsbar för att formuleras som direkt variabel i en fråga och därmed löpa risk att missuppfattas av respondenterna. Uppmätt data från de hittills beskrivna fem frågorna utgör tillsammans styrkan hos upplevd intern arbetsmotivation för urvalsgruppen vid analysen av studiens resultat.

Frågorna "Lönen är rättvis i förhållande till min arbetsinsats" och "Lönen är rättvis i förhållande till andra personer med samma yrke" utgör den del av enkäten som ämnar göra informationen tolkningsbar i termer av ET. Upplevelsen av rättvisa gällande den egna lönen i förhållande till arbetsinsats mäter den monetära ersättningens symboliska funktion och motivationsfaktor inom ET (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008) och blir därmed jämförbar med en viktig motivationsfaktor inom tvåfaktorsteorin (erkännande). Denna teoretiska koppling görs i syfte att belysa hur löns funktion för arbetsmotivation är tolkningsbar och kan vara bärare av andra värden än strikt ekonomiska sådana (Huseman et al. 1987). Anledningen till att frågor baserade på ET formulerades och ingick som en del av enkäten utan att litteraturgenomgången gav information om att detta tidigare gjorts var att försöka fånga olika betydelser av lön för arbete. De två, i detta stycke, nämnda frågor, syftar båda till variabeln *rättvisa*, vilken ingår på ett direkt sätt i frågorna. Någon egentlig mätning av dessa frågor är egentligen inte möjlig utifrån teori, men är ämnad att ge information om löns betydelse som indikator på upplevd *rättvisa* och därmed en källa till diskussion.

Alla frågor formulerades om flera gånger tills det att en subjektivt optimal formulering uppnåts. Huruvida detta är sant och tillfredsställande träffsäkerheten uppnåts med frågorna i förhållande till respektive indikator är ovisst då frågorna som sådana är helt och hållet egna konstruktioner utan omfattande teoretiskt stöd. Med ambition att minimera misstag och missförstånd gällande frågornas innebörd så har vi bett ett antal individer, som är representativa för den grupp vi ska undersöka, att delta i en pilotstudie. Detta har gjorts för att identifiera brister hos frågorna innan bristerna hunnit nå respondenterna och därmed undvika låg validitet. (Bryman & Bell, 2013. s 277).

De tillfrågade har fått svara på enkäterna direkt på våra mobiltelefoner. Anledningarna till detta är för att det är miljövänligt i direkt relation till SLU:s miljömål (<https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/miljo/exempel-miljomal/>) samt att detta har beräknats minimera digitala fotavtryck och spårbarhet till respondenterna jämfört med exempelvis enkäter ifyllda på papper eller skickade via mail. Därtill förkortas tiden för databearbetning avsevärt då data ej behöver sammanställas manuellt (Trost & Hultåker, 2016. s 145).

I Bilaga 1 presenteras alla frågor och svarsalternativ i den form som de användes vid datainsamlingen.

3.3 Urval och genomförande

Vid ett urval så väljs de ut vilka som skall svara på en enkät (Bryman & Bell, 2013, s.188). Dessa kan väljas ut på flera olika vis, det kan vara förutbestämt eller helt slumpartat. Urvalsmetoder delas upp i slumpmässiga urval och icke-slumpmässiga urval (Bryman & Bell, 2013. s 192). I studien använde vi oss av ett så kallat bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013. s 206). Den generella beskrivningen är att det är individer som har tillfrågats för att de finns tillgängliga (Ibid).

Bekvämlighetsurval användes på grund av de begränsningar som fanns i tid och resurser för att använda oss av en annan urvalsmetod samt att det var omöjligt att få tag i listor på alla anställda inom sällanköpshandeln (Bryman & Bell, 2013. s 206).

Urvalet för denna datainsamling bestod av anställda inom sällanköpshandeln i centrala Uppsala och Gränby centrum, där storleken på affärerna har varierat stort med allt från endast en anställd till flera tiotal per butik. Endast de som arbetade på golvet, utan chefs/ledarroll, tillfrågades. Respondenter som har varit tillgängliga för datainsamlingen har tillfrågats om de velat delta (Trost & Hultåker, 2016. s 31). Inför datainsamlingen har ingen förvarning gjorts för undersökningen. Även om Trost & Hultåker (2016) menar på att det med fördel är något man ska göra för att få så många svar som möjligt, så såg vi det som alltför tidskrävande. Det finns en problematik med att använda sig av icke-slumpmässiga urval, risken för bias blir hög (Bryman & Bell, 2013. s 208; Wahlin, 2011. s 12). Genom att fråga alla som är på plats har vi försökt minimera bias på den plats vi har varit. Det finns en nivå av urvalsbias, då vi har bestämt att endast fråga på två platser (Bryman & Bell, 2013. s 210). Med icke-slumpmässiga urval så finns det en osäkerhet i hur stickprovet kan jämföras med populationen (Wahlin, 2011. s 12). Vårt stickprov är dock jämförbart populationen när det kommer till genomsnittslön, relativt jämbördiga i ålder, stickprovet har dock en skevhet när det kommer till uppgivet kön, se *tabell 1* och *tabell 2* under 4.1.

En jämförelse mellan vårt stickprov och riket:

Tabell 1. En jämförelse mellan stickprovet och Sveriges population

	Stickprov	Sverige
Ålder	35+/- 5	43,7
Kön % Kvinnor	73%	52%
Anställningsform, tillsvidareanställning i %	1,725	*
År av tjänstgöring	7 +/- 2,5	*
Lönesystem, andel med endast fast lön i %	70%	*
Årslön	270 000	271 000

**Data gick ej att få fram*

Insamlingen skedde under två dagar. 16e april i centrala Uppsala och 17e april på Gränby centrum. Vi förflyttade oss via fot. Insamlingen pågick mellan 10:00 och 16:00

I centrala Uppsala samt 09:00 och 16:00 på Gränby centrum. I centrala Uppsala så startade vi vid stadsbiblioteket och följde Kungsängsgatan i sydlig riktning ner till Vretgränd. I Gränby centrum startade vi dagen på andra våningen och gick medsols. Vi gick in varje affär som var öppen. Vi har frågat respondenterna om det skulle kunna tänka sig att ”Vara med på en undersökning som handlar om motivation för anställda inom sällanköpshandeln”. Var personalen upptagen med kund så väntade vi till dess att dom ej längre var upptagna med kund på att fråga Vidare så har vi förklarat att undersökningen är helt anonym, att undersökningen endast tar 3–4 minuter att fylla i och dom kan avbryta när som helst under undersökningens gång. De respondenter som tackade ja har sedan fått fylla i enkäten själva på våra telefoner. Den insamlade data har sedan sparats på Survey Monkeys egen databas. Denna har vi med hjälp av våra datorer kunnat ladda hem och arbetat med i Excel.

Individerna kan potentiellt ha arbetat på arbetsplatsen hur länge som helst. Den mesta forskning vi har läst påtalar att monetära medel inte skulle motivera och vi ville därför se hur det såg ut med individer som bedriver sitt förvärvsarbete inom en lågavlönad bransch inom ett område som har höga levnadsomkostnader.

Avgränsningen till att endast tillfråga anställda inom Uppsala kommun baserades på tre anledningar: Det är en stor grupp till antalet, tillgänglighet och för att det är en grupp som inte har undersökts i så stor utsträckning. Vi har endast tillfrågat individer som är anställda inom sällanköpshandeln i centrala Uppsala och på Gränby centrum. Det slutgiltiga stickprovet uppgick till 120 personer.

3.4 Databearbetning och statistisk analys

3.4.1 Verktyg

Survey Monkey (2018) har använts för att samla in data. Utöver detta så har även Microsoft Excel använts för beräkningar gällande T-test samt SPSS för reliabilitetsanalys genom Cronbach alpha (Tavakol & Dennick, 2011). Insamlade data har med hjälp av utvald plattform (Survey Monkey) sammanställts och organiserats genom överföring av data från en XLS-fil till Excel (Trost & Hultåker, 2016. s 145) Med hjälp av detta program har nödvändiga beräkningar kunnat göras snabbt, effektivt med eliminering av risker associerade med manuella beräkningar. Metoden har i sin tur möjliggjort mer djuplodande analyser av insamlade data. Med hjälp av vår handledare har vi utfört ett Cronbach alpha (Tavakol & Dennick, 2011) test i SPSS samt utfört t-test i Excel.

3.4.2 T-test

T-testets introducerades 1908 av Williams Sealy Gosset. Testet har flera olika former som kan användas för olika anledningar. De vanligaste är ensidigt, tvåsidigt, test av nollhypotes och för att se om regressionslinjens lutning skiljer sig signifikant från noll (Kim, 2015). Vid databearbetningen så har vi använt oss av det tvåsidiga T-testet. Då populationerna vi har undersökt är olika stora och har olika värden så kallas testet ibland för Welch’s T-test (Welch, 1945). Att vi använder detta har skett på grund av att stickproven inte är lika stora. Detta är på grund av att det var svårt att svara olika på enkätens fråga ”Vad har ni för lönesystem” som vi har använt som variabel. För samtliga t-tester användes p-nivån 0,05 (Greenland et al. 2016).

För vårt T-test krävs att följande antaganden är uppfyllda:

1. Stickprovet är över 20 individer.

Vi har totalt 120 respondenter. Vi har avfärdat fyra på grund av att den grupp de tillhörde (inom den variabel vi undersökte) var för liten för att göra några statistiska undersökningar på. I de grupper som har jämförts så är det 27 respondenter med fast- och provisionsbaserad lön och 89 med fast lön (Miljofakta.se)

2. Vi har ett obundet slumpmässigt urval.

Gruppen är förutbestämd i att dom arbetar på en specifik typ av arbetsplats. De tillfrågade har varit fristående från andra tillfrågade. De tillfrågade kan ha sett andra respondenter svara på enkäten

Utöver detta är det slumpmässigt då vi har tillfrågat alla vi har kunnat nå inom klustret. (Bryman & Bell, 2013. s 204).

3. Standardavvikelsen är densamma över hela spannet.

Standardavvikelsen är på de deskriptiva frågorna i vårt tycke försumbara då det rör sig om skillnader mellan en och en tiondel decimal. På frågorna som rör motivation så är skillnaden i standardavvikelserna $\leq 0,150$ på 6 av 12 frågor och $\leq 0,250$ på 11 av 12 frågor mellan de två stickproven.

4. Urvalet är stort nog för att kunna dra slutsatser om populationen.

Då vi inte har kunnat få tag på information om hur många som har arbetat inom sagda populationer så kan vi inte med säkerhet säga något om vi har uppfyllt detta antagande.

3.5 Kvalitetskriterier

Reliabilitet är det ord som används för att bestämma eller ta i beaktelse huruvida studien har påverkats av yttre och slumpmässiga faktorer. Skulle för exempel resultatet påverkas om det samlades in mer data (Bryman & Bell 2013, s.170). I kvantitativa studier så är reliabiliteten ytterst viktig (Bryman & Bell 2013 s,170). Enligt Bryman & Bell (2013) så är det tre faktorer som specifikt är viktiga Reliabilitet. Stabilitet, intern reliabilitet och interbedömmarreliabilitet. Med stabilitet så finns det inget som indikerar på att det inte skulle finnas reliabilitet, världen är dock föränderlig och vi vet dessvärre inte huruvida den kommer att förändra sig (se grus på vägen exemplet ovan). Intern reliabilitet, Att en hel enkät använder sig av samma svarskalor (Bryman & Bell 2013, s.171). Vi har genomfört ett Chronbachs alfa test och har där fått resultatet 0,78 vilket är en acceptabel nivå (Tavakol & Dennick 2011; Gliem & Gliem 2003).

Interbedömmarreliabilitet, berör hur det kan skilja mellan forskarna i hur det bedöms. Att det kan bli diskrepanser i tolkning av data mellan olika personer. Då vi har haft stängda svar så har vårt tolkande minskat, vi har använt oss av likertskala där vi tillsammans kom överens om vilka nivåer som skulle finnas. Vi kan dock ha tolkat de olika resultaten olika den data vi har använt har vi själva samlat in. Det finns helt enkelt ingen data att jämföra med och vi kan därför inte säga om vi har hög eller låg reliabilitet.

Cronbach alpha användes för att testa reliabiliteten för enkätens frågor rörande motivation. Cronbach alpha är en statistisk analys för att mäta den interna konsistens av ett test eller dess skalor (Tavakol & Dennick, 2011), vilket visas som ett värde mellan 0

och 1. Ett högt värde visar det på hög reliabilitet, att det är de variabler som testas korrelerar högt med varandra och att de i stor utsträckning mäter det som avses att mätas, om värdet är lågt indikerar det på låg reliabilitet, det vill säga det motsatta (Bryman & Bell, 2013, s. 172). För frågorna som användes för den aktuella uppsatsen visade analysen på Cronbach alpha 0,78. Ett acceptabelt värde för Cronbach alpha bör vara mellan 0,70 och 0,95 (Tavakol & Dennick, 2011; Gliem & Gliem, 2003).

Standardavvikelse är inom statistiken ett mått på avvikelsen från medelvärdet. Ju större spridning det är desto högre standardavvikelse. Med en lägre standardavvikelse så kan vi påvisa högre reliabilitet. Vi tycker därför att det är viktigt att vara tydliga med vad vi har fått för standardavvikelse (Wahlin, 2011, s.34) på de enskilda frågorna och att detta kan jämföras mellan de olika frågorna.

Validitet är ett mått som oftast beskrivs som en säkerställare att vi mäter det vi avser att mäta (Bryman & Bell 2013, s.172). Validitet delas upp i fyra kategorier:

Begreppsvaliditet kan beskrivas med "Mäter ett intelligenstest verkligen intelligens?" Vilket blir applicerbart på vår enkät. Kan vi verkligen mäta respondenternas motivation baserat på hur dom har svarat i vår enkät. Det finns en risk med att frågorna inte bedömer det som de var ämnat att göra. *Ekologisk validitet* bedömer huruvida resultaten även gäller i människors vardag, vi vill endast mäta respondenternas motivation i arbetet. Intern Validitet, handlar om kausalitet, är "det y som gör att x ändras". Extern Validitet, "gäller resultaten för en större population" kan det alltså generaliseras. (Bryman & Bell 2013, s.173) En faktor som sänker validiteten är att vi endast har data från 120 respondenter. För att öka validiteten skulle vi ha behövt ha fler respondenter och från ett större geografiskt område (Bryman & Bell 2013, s.174).

3.6 Etiska aspekter

Vid bedriven forskning så finns det krav på hur vi som forskare förhåller oss gentemot våra informanter. Det finns rekommendationer men också juridiska aspekter som måste följas (Vetenskapsrådet, 2002). Vetenskapsrådet uttrycker åtta punkter, dessa åtta punkter går igenom hur forskningen skall bedrivas, "regler" som tas upp är t.ex. att forskningen ska vara sanningsenlig, den ska granskas, den skall icke stjälas, kommersiella intressen skall öppet redovisas, det ska strävas efter att inte skada miljö, hälsa och djur i din forskning osv. Vid enkätens framtagande har vi alltså följt Vetenskapsrådets (2002) regler samt tagit i beaktning att ingen skada det tillfrågade och att de tillfrågade är medvetna och informerade om vad det är för enkät som dom har fyllt i och vad vårt syfte är (Bryman & Bell, 2013, s. 127–129). Givetvis kan respondenterna anse att vi ställer frågor som är känsliga. I utformandet utav vår enkät så krävde vi svar på varje fråga för att slutföra enkäten. Vilket gjorde det omöjligt att undgå/inte vilja svara på någon av alla frågor. Vilket kan upplevas som kränkande eller obehagligt. I vårt tycke så var en icke fullständig enkät inte något vi kunde använda i vår undersökning. Det var därför en nödvändighet att kräva svar på varje fråga, för att kunna använda oss av data. Vi var förstående över att vissa frågor kunde vara något respondenterna inte ville dela med sig öppet, därför lät vi dem själva fylla i enkäten.

4. Resultat

4.1 Deskriptiv analys

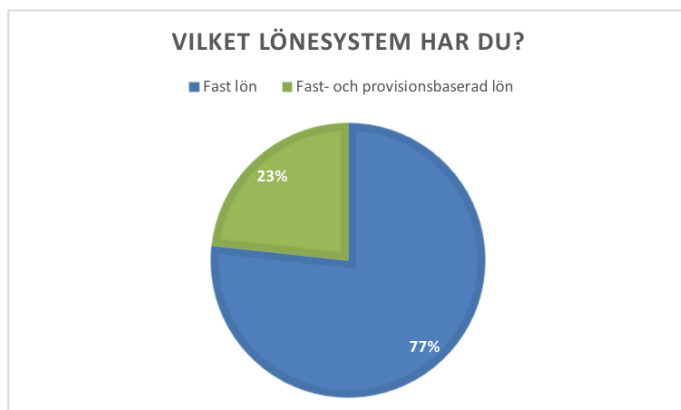
Ålder, 6,67% uppger att dom är yngre än 20 år, 53,33% är mellan 20 och 30, 20,00 är mellan 31 och 40, 11,67% är mellan 41 och 50 och 8,33% är äldre än 50 år. Kön, 73,33% uppgav att deras biologiska kön är kvinna och 26,67% uppgav man som biologiskt kön. Anställningsform, 50% hade tillsvidareanställning 100% och 34,17% hade tillsvidare deltid, 9,17% hade timanställning och 6,67% hade en annan anställningsform. År av tjänstgöring, 20% har uppgett att dom har arbetat mindre än ett år, 41,67% har arbetat ett till fem år, 17,5% har arbetat fem till tio år och 20,83% har tjänstgjort på arbetsplatsen i över tio år. Lönesystem, 74,17% uppgav att dom har en fast timlön, 3,33% uppgav att deras lön var helt provisionsbaserad och 22,5% uppgav att deras lön var fast- och provisionsbaserad. Lön, 1,67% får mellan tio och femton tusen i bruttolön, 15,83% får mellan femton och tjugo tusen i bruttolön, 48,33% får mellan tjugo och tjugofem tusen i bruttolön, 22,5% får mellan tjugofem och trettio tusen i bruttolön och 11,67% får över trettio tusen i bruttolön (Detta gäller om de arbetar heltid)

Tabell 2. Deskriptiv statistik över alla deltagare samt uppdelat på lönesystem (Fast respektive Fast- och provisionsbaserad lön. Alla värden anges i procent om inget annat uppges

	Alla	Fast Lön	Fast- och provisionsbaserad lön
	N=120	n=89	n=27
Ålder			
>20	6,67%	6,74%	3,70%
21–30	53,33%	43,82%	81,48%
31–40	20,00%	23,60%	11,11%
41–50	11,67%	15,73%	0,00%
50<	8,33%	10,11%	3,70%
Kön			
Kvinna	73,33%	79,78%	20,22%
Man	26,67%	51,85%	48,15%
Anställningsform			
Tillsvidare 100%	50,00%	50,56%	48,15%
Tillsvidare deltid	34,17%	33,71%	37,04%
Timanställning	9,17%	8,99%	7,41%
Annan anställningsform	6,67%	6,74%	7,41%
År av tjänstgöring på arbetsplatsen			
>1	20,00%	17,98%	29,63%
1–5	41,67%	34,83%	55,56%
5–10	17,50%	20,22%	11,11%
10<	20,83%	26,97%	3,70%
Timersättning			
>93,75kr/h	1,67%	1,12%	0,00%
93,75–125.25kr/h	15,83%	12,36%	25,93%
125,25–156.25kr/h	48,33%	47,19%	55,56%
156,25–187.5Kr/h	22,50%	25,84%	11,11%
187.5Kr/h <	11,67%	13,48%	7,41%
Lönesystem			
Fast Lön	74,17%		
Fast – och provisionsbaserad lön	22,50%		
Provisionsbaserad	3,30%		

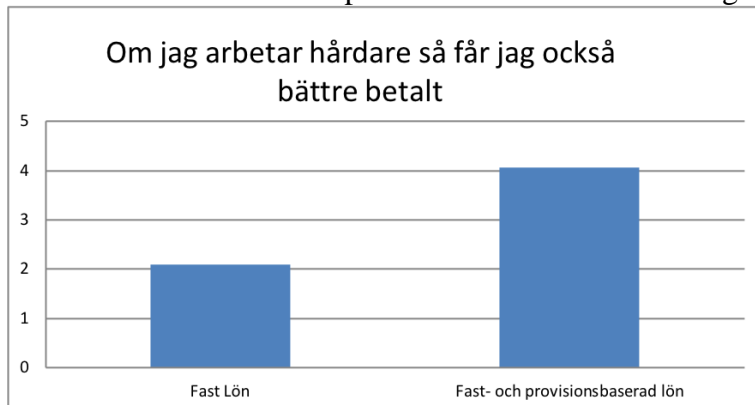
4.2 Lön och lönesystem som motivationsfaktor

Av de tillfrågade så uppgav 74,17 % att det hade fast lön, 3,33 % hade provisionsbaserad lön och 22,5% hade fast- och provisionsbaserad lön som lönesystem. För följande analyser har de som rapporterade att de endast hade provisionsbaserad lön exkluderats då gruppen var för liten för att möjliggöra statistiska jämförelser.



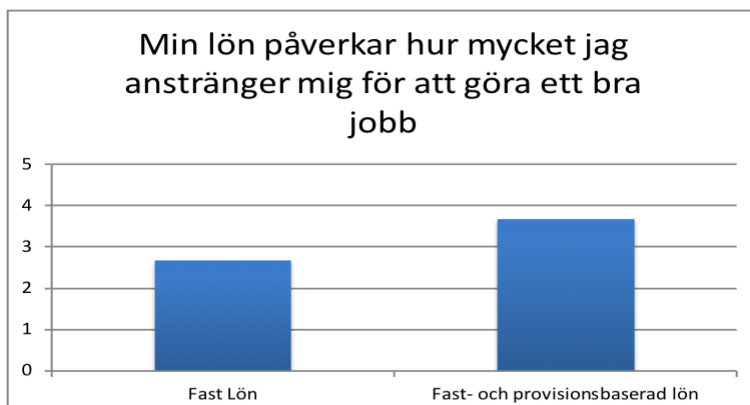
Figur 4. Cirkeldiagram, fördelningen av rapporterade lönesystem

För att undersöka om lönesystem kan ha en påverkan på motivation i sällanköpshandeln användes de två grupperna fast lön och fast och provisionsbaserad lön som analysgrupper. För enkäten har två frågor specifikt behandlat hur lön motiverar de tillfrågade i sitt arbete: ”Om jag arbetar hårdare så får jag också bättre betalt” och ”Min lön påverkar hur mycket jag anstränger mig för att göra ett bra jobb. Dessa två frågor är de enda utav alla vi har ställt där de genomsnittliga svaren har varit lägre än 3 (Skalan är 1–5 där 1 är håller inte alls med och 5 hållet helt med) Det är också de två frågorna som har högst standardavvikelse. Nedan presenteras resultat för samtliga frågor.



Figur 5. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan ” Om jag arbetar hårdare så får jag också bättre betalt”

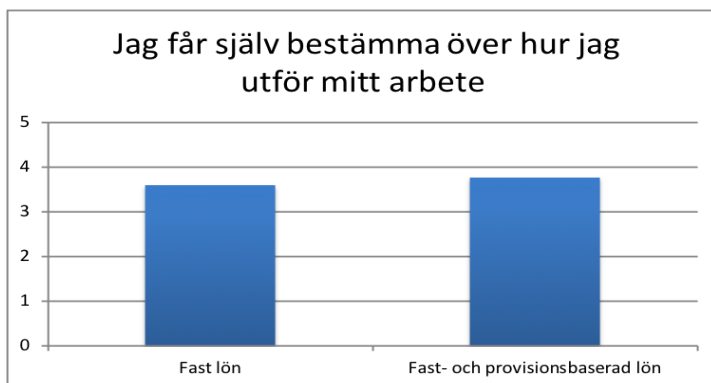
Statistisk analys för frågan ”Om jag arbetar hårdare så får jag också bättre betalt” visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön en statistisk signifikant skillnad där personer med fast lön (m: 2,01 SD: 1,30) rapporterar att hålla med i högre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 4,07, SD: 1,05) högre samstämmighet.



Figur 6. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Min lön påverkar hur mycket jag anstränger mig för att göra ett bra jobb"

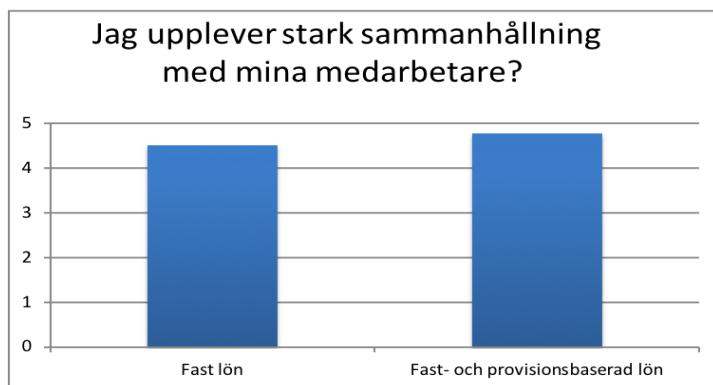
Statistisk analys för frågan "Min lön påverkar hur mycket jag anstränger mig för att göra ett bra jobb" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast samt provisionsbaserad lön en statistisk signifikant skillnad. Denna skillnad baseras på att personer med fast lön (m: 2,67 SD: 1,39) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med prov lön (m: 3,67, SD: 1,28) högre samstämmighet.

4.3 Motivationsfaktorer: SDT och ET



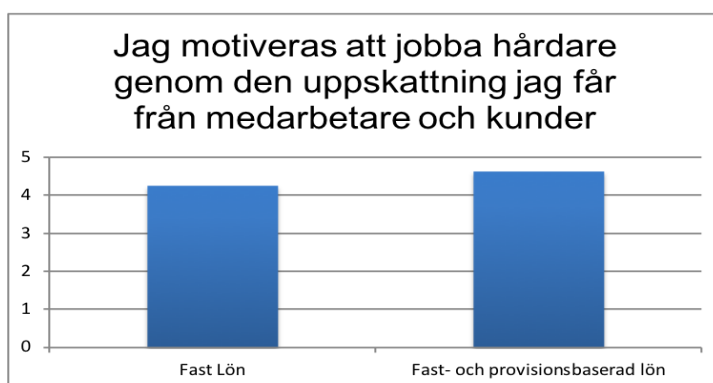
Figur 7. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag får själv bestämma hur jag utför mitt arbete".

Statistisk analys för frågan "Jag får själv bestämma över hur jag utför mitt arbete" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,42. Där personer med fast lön (m: 3,61 SD: 0,94) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,78, SD: 0,94) högre samstämmighet.



Figur 8. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag upplever stark sammanhållning med mina medarbetare".

Statistisk analys för frågan "Jag upplever stark sammanhållning med mina medarbetare" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,1. Där personer med fast lön (m: 4,52 SD: 0,75) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 4,78, SD: 0,50) högre samstämmighet.



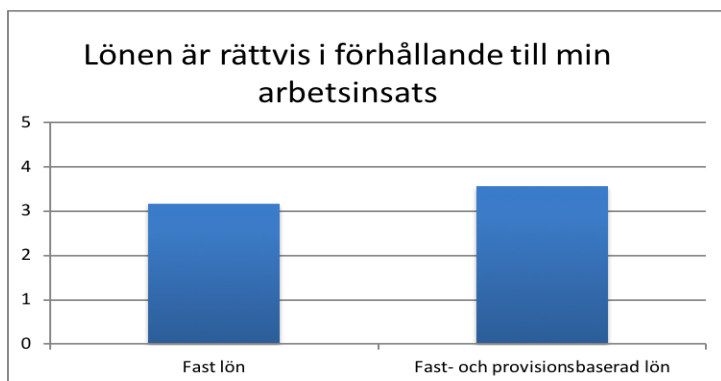
Figur 9. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom den uppskattning jag får från medarbetare och kunder".

Statistisk analys för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom den uppskattning jag får från medarbetare och kunder" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,05. Där personer med fast lön (m: 3,57 SD: 1,25) rapporterar att hålla med i högre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,81, SD: 1,09) högre samstämmighet.



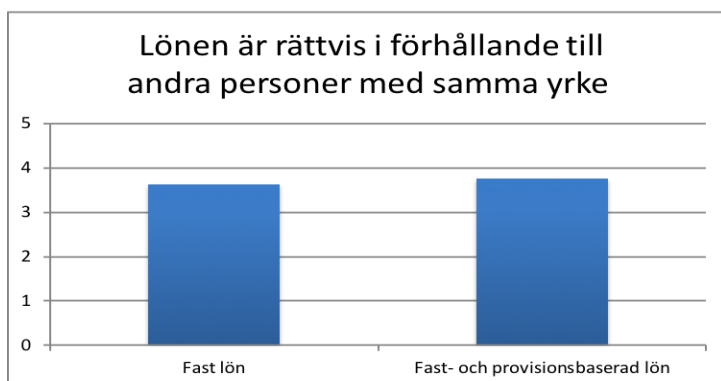
Figur 10. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag är kompetent i utförande av mitt arbete".

Statistisk analys för frågan ”Jag är kompetent i hur jag utför mina arbetsuppgifter?” visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,78. Där personer med fast lön (m: 4,47 SD: 0,77) rapporterar att hålla med i högre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 4,52, SD: 0,68) högre samstämmighet.



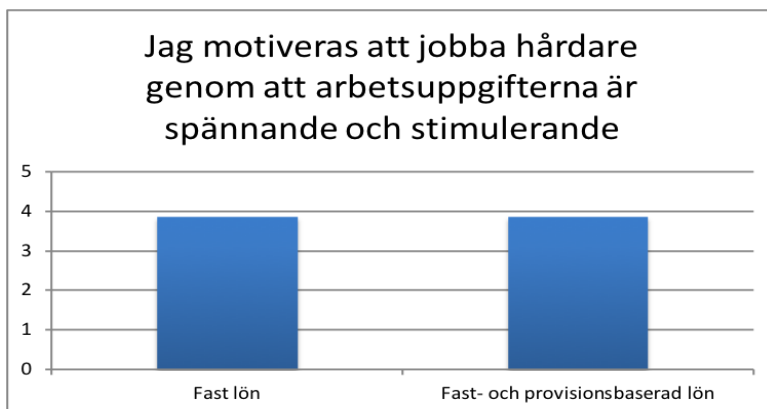
Figur 11. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Lönen är rättvis i förhållande till min arbetsinsats".

Statistisk analys för frågan "Lönen är rättvis i förhållande till min arbetsinsats" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,16. Där personer med fast lön (m: 3,17 SD: 1,28) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,56, SD: 0,99) högre samstämmighet.



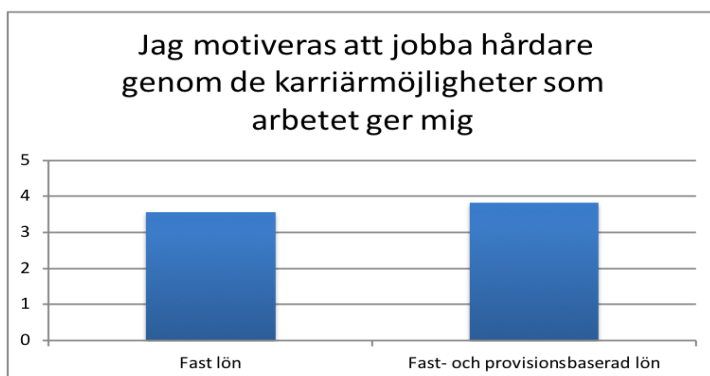
Figur 12. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Lönen är rättvis i förhållande till andra personer med samma yrke".

Statistisk analys för frågan "Lönen är rättvis i förhållande till andra personer med samma yrke" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,56. Där personer med fast lön (m: 3,64 SD: 1,04) rapporterar att hålla med i högre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,77, SD: 1,07) högre samstämmighet.



Figur 13. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom att arbetsuppgifterna är spännande och stimulerande"

Statistisk analys för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom att arbetsuppgifterna är spännande och stimulerande" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,95. Där personer med fast lön (m: 3,87 SD: 0,97) rapporterar att hålla med i högre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,85, SD: 0,70) högre samstämmighet.



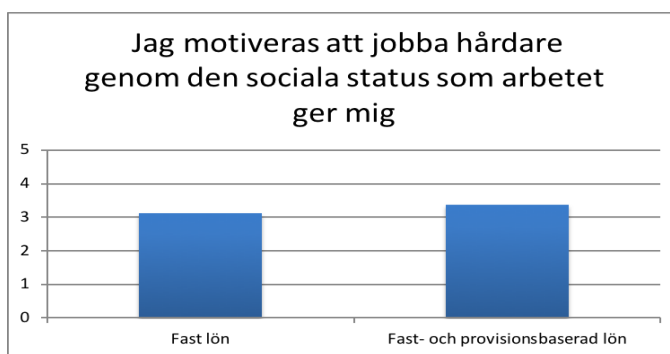
Figur 14. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom de karriärmöjligheter som arbetet ger mig"

Statistisk analys för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom de karriärmöjligheter som arbetet ger mig" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,35. Där personer med fast lön (m: 3,56 SD: 1,25) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,81, SD: 1,09) högre samstämmighet.



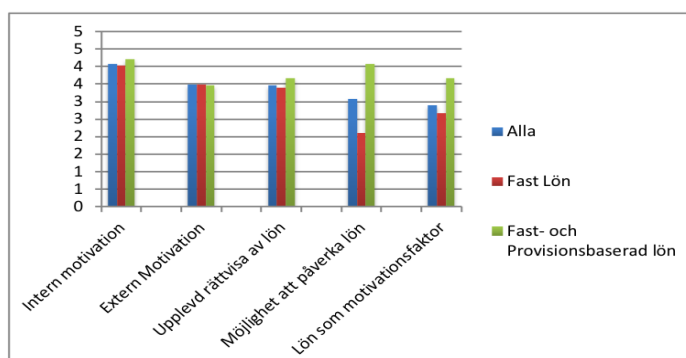
Figur 15. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom det sociala utbyte som arbetet ger mig"

Statistisk analys för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom det sociala utbyte som arbetet ger mig" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,13. Där personer med fast lön (m: 4,16 SD: 0,99) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 4,48, SD: 0,83) högre samstämmighet.



Figur 16. Stapeldiagram över medelvärdet för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom den sociala status som arbetet ger mig"

Statistisk analys för frågan "Jag motiveras att jobba hårdare genom den sociala status som arbetet ger mig" visade ett t-test för jämförelse mellan de två lönesystemen, fast respektive fast- och provisionsbaserad lön gav ett p-värde på 0,35. Där personer med fast lön (m: 3,11 SD: 1,21) rapporterar att hålla med i lägre grad än de med fast- och provisionsbaserad lön (m: 3,37, SD: 1,28) högre samstämmighet.



Figur 17. Stapeldiagram över sammanställda svar på frågor hänförliga till respektive dimension av arbetsmotivation i relation till teori.

I ovanstående figur så har vi sammanställt resultatet för dom frågor som hänvisar till de respektive dimensioner av arbetsmotivation som förekommer inom vald teori för att underlätta jämförelser mellan det empiriska resultatet och resultatet från tidigare studier teori (se avsnitt 3.2.2).

Tabell 3. Medelvärde över alla deltagares svar på motivation, SDT och ET samt uppdelat på lönesystem			
	Alla	Fast lön	Fast- och provisionsbaserad lön
	N=120	n=89	n=27
Intern motivation	4,07	4,03	4,21
Extern motivation	3,49	3,50	3,48
Upplevd rättvisa av lön	3,66	3,41	3,67
Möjlighet att påverka lön	3,09	2,10	4,07
Lön som motivationsfaktor	2,91	2,67	3,67

5. Diskussion

5.1 Betydelsen av resultatet och teoretisk syntes

Uppsatsens syfte var att undersöka lönen betydelse som motivationsfaktor bland anställda inom den svenska sällanköpshandeln. Resultatet ämnar underlätta för arbetsgivare att välja effektiva strategier för ökad arbetsmotivation bland sina anställda och undvika kostnader för missriktade insatser. Med hjälp av det empiriska resultatet i föregående avsnitt så kan uppsatsen frågeställningar besvaras enligt följande:

Hur förhåller sig resultat gällande upplevelsen av motivationsfaktorer bland anställda inom sällanköpshandeln i Uppsala till forskning baserad på Self-determination theory och Equity theory?

Informationen inhämtad från stickprovet av personal inom sällanköpshandeln i Uppsala indikerar att dessa individer upplever starkast korrelation mellan interna motivationsfaktorer och upplevd arbetsmotivation (Figur 17) i enlighet med vad som framhålls inom *Self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Däremot bekräftar resultatet inte några negativa effekter av extern motivation på den upplevda arbetsmotivationen (Figur 17). Synen på lönen som motivationsfaktor i termer av *Equity theory* (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008) kan inte stärkas genom uppsatsens empiriska resultat (Figur 11 och 12). Endast en indikation på att urvalsgruppen kan tänkas uppleva viss orättvisa i förhållande till arbetsinsats kan påvisas, men detta ej kopplat till övriga delar av den empiriska datan.

Påverkas lön som motivationsfaktor av lönesystem vid jämförelse mellan de individer i urvalsgruppen som enbart uppbär fast lön och de som uppbär en kombination av fast- och provisionsbaserad lön?

Enligt resultatet av uppsatsen insamlade empiri så har skillnader i lönesystem stark inverkan på lönen som motivationsfaktor för urvalsgruppen. Den del av stickprovet som uppbär en kombination av fast- och provisionsbaserad lön upplever en nästan dubbelt så

stark motiverande funktion av lön jämfört med den del av stickprovet som enbart uppbär fast lön (Figur 6).

Som ett första steg inför diskussionen av undersökningens resultat kommer här en genomgång av vilken information som har samlats in och vad har för betydelse vid utvärderingen av resultatet. Enkätens frågor som samlar demografisk information om respondenterna finns där för att möjliggöra gruppvisa jämförelser gällande svar på de frågor som specifikt mäter olika aspekter av arbetsmotivation (Bilaga 1). De element av demografisk information som inte är hänförlig till lönesystem har endast samlats in för att möjliggöra gruppvisa jämförelser i den händelse att skillnader gällande motivationsfaktorer mellan individer som uppbär fast lön och delvis provisionsbaserad lön ej kunnat påvisas. Då resultatet visar skillnader i upplevd motivation mellan dessa två grupper så kommer diskussion och gruppvisa jämförelser endast göras baserat på lönesystem. Fortsättningsvis kallas gruppen som enbart uppbär fast lön för ”fasta gruppen” och gruppen med en kombination av fast- och provisionsbaserad lön för ”provisionsgruppen”.

Som nästa steg inför diskussionen av resultatets betydelse och kopplingar till teori så kommer resultatet av de frågor som ämnar beskriva en och samma dimension av motivation i termer av *Self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000a, 2000b) och *Equity theory* (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008) i sin sammanställda form (Figur 17) att diskuteras gemensamt för hela stickprovet och uppdelat mellan den fasta gruppen och provisionsgruppen.

Resultatet ger att betydelsen av inre motivation ses som större än extern sådan för hela stickprovet samt för den fasta gruppen och provisionsgruppen individuellt. Inga signifikanta skillnader kunde heller uppvisas gällande upplevd betydelse av extern motivation mellan grupperna och snittvärde för hela stickprovet ligger nära svarsskalans mitt. Gällande upplevd rättvisa av lön så påvisar resultatet inte heller där några betydelsefulla skillnader mellan den fasta gruppen och provisionsgruppen. Det är först vid de lönerelaterade frågorna som resultatet påvisar påtagliga skillnader mellan de två grupperna. Detta dels genom att provisionsgruppen i nästan dubbelt så stor utsträckning som den fasta gruppen säger sig kunna påverka sin lön genom att arbeta hårdare samt att provisionsgruppen delger lönen betydligt starkare betydelse för arbetsmotivationen jämfört med den fasta gruppen. Se Figur 17 för alla, i detta stycke, nämnda jämförelser.

I termer av vad som kommuniceras genom SDT (Ryan & Deci, 2000a, 2000b) och Tvåfaktorsteorin (Herzberg, 1968) så bekräftar resultatet av empirin delvis dessa teorier, men inte fullt ut. Betydelsen av intern motivation är för stickprovet dominerande i förhållande till extern motivation, men enligt teorin borde den rapporterade betydelsen av lön som motivationsfaktor vara betydligt svagare. Alltså kan resultatet ej bekräfta de ”crowding-out-effekter” av ekonomisk ersättning som inom SDT sägs orsaka försämring av arbetsmotivationen (Ryan & Deci, 2000a, 2000b; Tremblay et al. 2009). Resultatet kan inte heller bekräfta synen på lön som en regelrätt hygienfaktor i den betydelse som detta innebär sett ur perspektivet av Tvåfaktorsteorin (Herzberg, 1968). Gällande upplevelsen av rättvisa i termer av ET (Huseman et al. 1987) så rapporterar både den fasta gruppen och provisionsgruppen att den lön de uppbär är mer rättvis än orättvis även om genomsnittsvärdet för de båda grupperna rör sig i närheten av ett neutralt värde på

svarsskalan. Då ET gör gällande att upplevd orättvisa genom upplevt orättvis lönesättning antingen neutraliseras genom försvagad arbetsinsats eller höjd lön så blir resultatet av frågan som rör i vilken utsträckning individen kan påverka sin lön genom arbetsinsats intressant som diskussionsunderlag (Figur 5). Provisionsgruppen kan i betydligt högre utsträckning än den fasta gruppen påverka sin lön genom arbetsinsats (vilket kan anses logiskt med tanke på typen av lönesystem), men båda grupperna upplever samtidigt nära likvärdig rättvisa i sin respektive lönesättning (Figur 17). En reflektion i avseende på denna del av resultatet är att upplevd rättvisa hos lönesättningen inte i någon större utsträckning är kopplat till lönesystem bland individerna inom stickprovet. Den teoretiska bakgrunden ger här inga svar, utan bara en indikation på att personalen inom sällanköpshandeln i Uppsala skulle kunna vara en grupp av anställda som i viss mån anser sig underbetalda i förhållande till sin arbetsinsats. Vad som däremot kan påvisas i relation till lönesystem är att resultatet för provisionsgruppen ger medelvärden för betydelsen av både intern motivation, extern motivation samt möjligheten att påverka lönen genom arbetsinsats som är högre än hos den fasta gruppen. Betyder detta att alla anställda inom sällanköpshandeln som uppbär delvis provisionsbaserad lön på alla sätt är mer motiverade i arbetet än de som uppbär endast fast lön? Problemet med en sådan slutsats ligger delvis i det faktum att undersökningens utformning inte bygger på att ett högt angett värde på en viss fråga automatiskt genererar ett lågt värde för på annan. Potentiellt skulle en individ kunna svara "1" på samtliga frågor och en annan svara "5" på samtliga frågor. Dessutom måste det tas i beaktande att andra element av motivation än de som behandlas i enkäten skulle kunna upplevas vara källa till arbetsmotivation hos den enskilde individen. Därtill kan vi inte vara säkra på att alla personer inom stickprovet känner att en enkät med kvantifierade variabler är ett träffsäkert eller ens lämpligt verktyg för att fånga element av deras arbetsmotivation. Risken finns därmed att den enskilde individen finner det svårt att uttrycka sina upplevelser i siffror och att lämnad information helt eller delvis ej överensstämmer med verkligheten. Risk föreligger också för svar som inte till fullo stämmer överens med individens faktiska åsikter i termer av *Socially acceptable responding* (Rynes et al. 2004). En sådan risk anser vi vara kopplad till metodvalet i sig och avspeglas genom iakttagen försiktighet vid utvärdering av uppsatsens resultat.

Hur förhåller sig då resultatet till vad som påvisas genom tidigare forskning? Uppsatsens teoretiska bakgrund är uppbyggd av studier som skiljer sig åt både i design och teoretisk bakgrund och som tidigare har nämnts inom uppsatsens teoretiska problem så är undersökningsvariabeln inte alltid densamma vilket komplicerar jämförelser mellan olika studieresultat. Med detta i åtanke så kommer nu resultatet av insamlad empiri att jämföras med resultat från tidigare studier av kvantitativ karaktär där de grundläggande undersökningsparametrarna baserade på SDT överensstämmer med de som har använts för uppsatsen. Först ut är den undersökning som Judge et al genomförde 2010 genom att sammanställa data från 86 tidigare genomförda studier gällande *arbetstillfredsställelse* och *lönstillfredsställelse* i relation till lönenivå. Resultatet för undersökningen indikerar att lönenivå är positivt korrelerat till tillfredsställelse i arbetet, även om korrelationen inte är stark. Dessutom saknar studien information angående eventuella skillnader i lönesystem, befattning, bransch och korrelation mellan interna motivationsfaktorer och arbetstillfredsställelse, vilket begränsar jämförbarhet med uppsatsens insamlade empiri. Vad som däremot kan tas med vidare i diskussionen är den positiva korrelation som här påvisas mellan lön och tillfredsställelse i arbetet, vilket löst kan anses bekräfta betydelsen av lön som motivationsfaktor som uppmäts genom resultatet av uppsatsens empiri.

För vidare jämförelser observeras resultatet från en enkätstudie baserad på insamlad empiri från 192 respondenter genomförd av Tremblay et al (2009) gällande relationen mellan betydelsen av intern och extern motivation i arbetet. Precis som hos tidigare exempel saknas här information om lönesystem, befattning och bransch. Här återfinns information observerade data gällande betydelsen av de två huvudsakliga dimensionerna av arbetsmotivation (intern- och extern motivation) i förhållande till *arbetstillfredsställelse*. Studiens resultat uppvisar betydelse av intern motivation som överstiger extern motivation, men detta ej med stor marginal. Dessa siffror uppvisar i jämförelse med uppsatsens empiriska resultat en intressant samstämmighet och resultat som är i det närmaste identiska. Saknad demografisk informationen leder till att överensstämmelsen inte nödvändigtvis bekräftar uppsatsens resultat för urvalsgruppen, men resultatens likheter är likväl intressanta.

De tre inom SDT viktigaste elementen av intern motivation (*självbestämmanderätt, gemenskap och kompetens*) och dess inverkan på arbetsmotivation kan observeras genom en undersökning genomförd av Cerasoli et al (2016). Resultatet ger stark statistisk korrelation mellan betydelsen av interna motivationsfaktorer och upplevelsen av arbetsmotivation. Precis som tidigare saknas information gällande befattning, lönesystem och bransch. Stickprovet som har använts vid datainsamlingen är dock mycket stort, vilket kan tolkas som stärkande för generaliserbarheten hos resultatet.

Så långt bekräftar dessa tre studier var och en olika delar av resultatet från uppsatsens insamlade empiri där Judge et al (2010) bekräftar funktionen hos lön som motivationsfaktor medan Tremblay et al (2009) och Cerasoli et al (2016) bekräftar förhållandet mellan interna- och externa motivationsfaktorer i sin inverkan på arbetsmotivation. Nästa steg blir därmed att utvärdera uppsatsens empiriska resultat mot bakgrund av övrig utvald teori som inte bygger på kvantitativa data.

Richard Ryan och Edward Deci, grundare till SDT, gör gällande att betydelsen av de interna motivationsegenskaperna vida överstiger betydelsen av extern motivation i sin inverkan på arbetsmotivation, där extern motivation i form av ekonomisk ersättning även framhålls som negativ för motivationen genom så kallade "crowding-out-effekter" (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Detta bekräftas i sin helhet av Ryan et al (2000) och Prendergast (2008). Stark betydelse av intern motivation återspeglas även inom Tvåfaktorsteorin (Herzberg, 1968; Gawel, 1997) även om lön som motivationsfaktor där ej uppges inverka negativt på arbetsmotivationen. Kontrasterande studier genomförda av Gerhart & Fang (2014,2015) och Johansson & Villeval (2008) framhåller den motsatta åsikten angående lön som motivationsfaktor och menar att vissa antaganden gällande lön saknar empiriskt stöd inom SDT. Grundläggande tankegångar inom ET (Huseman et al. 1987; Bolina et al. 2008) behandlar främst lönen som bärare av symboliska egenskaper gällande upplevelsen av rättvis behandling i förhållande till arbetsinsats medan managementteori grundad på tankar från *Scientific management* (Wagner-Tsukamoto, 2007; Steers et al. 2004; Locke, 1982; Lazear, 2000; Benabou & Tirole, 2003) beaktar ekonomisk ersättning som den primära motivationsfaktorn för den arbetande människan.

Gällande utvalda studier där motivation specifikt undersökts inom detaljhandeln (Nagar & Sharma, 2016; Ilsoe, 2016; Kantanen et al. 2017; Huddleston & Good, 2009) så kan

information där hämtas som i viss utsträckning är relevant för jämförelser i förhållande till uppsatsens urvalsgrupp. Undersökningen genomförd av Huddleston & Good (2009) påvisar ökad betydelse av intern motivation då urvalsgruppen lever och verkar i ett land där den genomsnittliga levnadsstandarden är relativt hög medan ekonomisk ersättning påvisas öka i betydelse för arbetsmotivationen i takt med försämrade levnadsförhållanden. Ilsoe (2016) styrker i sin tur betydelsen av intern motivation bland lågavlönad servicepersonal i Norden.

Vid litteraturgenomgången har det observerats att managementteorin och den psykologiskt baserade motivationsteorin ibland talar om olika faser av den enskilda individens beslutsfattande. Stora delar av den psykologiskt grundade motivationsforskningen grundad på SDT tycks kartlägga vad som motiverar en person som redan befinner sig i en situation av arbete (Ryan & Deci, 2000b; Prendergast, 2008; Ryan et al. 2000) medan managementteorin ofta pratar om den funktion som incitament har innan valet av arbetsplats har gjorts (Steers et al. 2004; Gerhart & Fang, 2014). Vid betänkande av den brist på information gällande arbetets natur som den enskilde individen rimligtvis har innan arbetets start så lämnar detta troligtvis få andra alternativ än att för arbetsgivaren försöka konkurrera genom ekonomisk ersättning. Det finns anledning att tro att insatser för ökad individuell intern motivation på organisatorisk nivå, vilket kan motivera det svaga fokus som finns på intern motivation inom företagsstyrning och management. Kan detta också vara överförbart på branscher med lägre krav på kompetens, lägre genomsnittslön och lägre komplexitet i arbetsuppgifterna? Tyvärr saknas här information som skulle kunna styrka ett sådant påstående, men det förefaller rimligt att anta ökad effektivitet hos incitamentsbaserad motivation i situationer där individen har svårt att överleva på sin lön.

5.2 Studiens bidrag till teorin

Studiens resultat ger att personal inom den svenska sällanköpshandeln främst motiveras att anstränga sig hårdare i arbetet genom element av motivation som inkluderar medbestämmanderätt, gemenskap, kompetens och socialt umgänge. Även lönen har betydelse för arbetsmotivationen, men detta i mindre utsträckning.

Kan då undersökningens resultat anses brett generaliserbart? Det närmaste vi kommer ett svar på den frågan är "kanske". Ämnet arbetsmotivation är i bred mening undersökt i stor omfattning, men uppsatsens specifika urvalsgrupp är det däremot inte. Uppsatsens insamlade empiri har tagits från ett stickprov som bara är en bråkdel av alla de som i Sverige arbetar inom sällanköpshandeln. För bred generalisering av resultatet anser vi att fler studier som påvisar liknande resultat hos samma eller en liknande urvalsgrupp krävs för att stärka teorin. Däremot kan resultatet anses vara generaliserbart för den del av urvalsgruppen som är verksamma inom Uppsala kommun med hänvisning till stickprovets storlek i förhållande till lokal population samt den noggrannhet och försiktighet som har iakttagits vid studiens genomförande.

Vi vill däremot påpeka att motivation är ett komplext och subjektivt fenomen vilket innebär att studiens resultat kan vara till hjälp för arbetsgivare, men inte ersätta arbetsgivarens personliga kontakt med sin personal. Värt att påpeka är också det faktum att vissa aspekter av intern motivation kan vara svårt att inkorporera i konkreta motiverande insatser från arbetsgivarens sida. Många aspekter av arbetet kan säkerligen

påverkas i en riktning som upplevs som positiv, men man måste beakta det tänkbara i att en arbetsuppgift är och förblir som den är och inte bara utan vidare kan ändras. I sådana fall handlar förmodligen lämpliga insatser snarare om att göra sig införstådd med olika individers preferenser och säkerställa att en person som föredrar en viss arbetsuppgift också får utföra den.

5.3 Den empiriska undersökningen

Den metod som valdes för insamling av empiriska data för undersökningen innebar flertalet utmaningar och resulterade i en datainsamling med flertalet brister och främst rör dessa enkätfrågornas utformning och innehåll. Den inkonsekventa användningen av undersökningsvariabler där direkta- och latent variabler blandades mellan frågor gjorde resultatet svåranalyserat på en nivå som vi själva inte kunde hantera. En bristfällig metodologisk genomgång ledde till att ambitionen att öka svarsfrekvensen gick ut över kvaliteten på empirin. Effekten av att göra som vi gjorde är att validiteten reduceras kraftigt i och med att vi inte med säkerhet kan säga att våra frågor, som i många fall innehåller tolkningar av teorins variabler, verkligen lyckades fånga efterfrågad variabel genom valda indikatorer. Som en konsekvens blir jämförbarheten med etablerad teori låg eller åtminstone svag. Därtill är jämförelsegruppernas snedfördelade deltagarantal en ytterligare källa till kritiska brister som visserligen inte kan kopplas till metoden i sig, men som likväl gör resultatet otillförlitligt. Källan till dessa kritiska brister är i huvudsak bristande erfarenhet hos oss själva, vilket i sig är ett starkt skäl till att absolut inte genomföra en datainsamling på det sätt vi valde att göra. Bryman & Bell (2013, s 277) beskriver bristande erfarenhet som en av de starkaste anledningarna till användningen av färdiga frågor och beprövade enkätverktyg vid just denna typ av kvantitativ forskning.

Valet att använda den variabel (lönesystem) som vi gjorde var vi första anblick och med facit i hand den vi tyckte var rimligast. Gruppen fas- och provisionsbaserad lön var i för stor utsträckning samma respondenter. Detta är onekligen ett av de största problemen för att vi skulle ha kunnat visa upp reliabla data. Efter vår okulära besiktning så var det som tidigare nämnts den variabel som genomgående hade störst skillnad mot hela stickprovet. Med bättre kunskap om statistiska verktyg så hade detta varit en utmaning vid hade haft större möjlighet att lösa. Hade vi planerat vår tid så hade vi kunnat jämföra alla variabler i resultatet. Men som nämndes ovan så var det med facit i hand (dessvärre) det rätta valet för oss.

Våra t-test hamnade bara inom vad som generellt godkänns som statistiskt signifikant, mindre än 0,05, (Greenland et al. 2016) på fyra av tolv frågor. Vilket lämnar en hel del att önska. Detta leder till en stor osäkerhet i resultatet, några slutsatser kan därför inte tas på en majoritet av frågorna. Detta är en av anledningarna till att vårt resultat inte kan generaliseras.

Med bekvämlighetsurval så är det svårt för att generalisera och vi kan omöjligen säga om vårt stickprov motsvara populationen (Wahlin, 2011. s 12). Ålder och lön motsvarar populationen. Det finns dock en skevhet i könsfördelningen (Se tabell 4.1) Den externa validiteten blir därför dessvärre låg (Bryman & Bell, 2013. s 203). Det finns helt enkelt en osäkerhet med att använda sig av bekvämlighetsurval. Den lämpar sig för pilotstudier men gör det svårt/omöjligt att generalisera.

Vilken information har då empirin gett oss som vi inte visste innan? Tråkigt nog inte mycket som härstammar från insamlade data då själva undersökningsverktyget och dess brister ledde till låg validitet och generaliserbarhet. Däremot gav, paradoxalt nog, enkätens utformning annan användbar information i form av det faktum att en kortare enkät definitivt påverkade svarsfrekvensen positivt för urvalsgruppen. Kort sagt ett val positivt för den *statistiska signifikansen* (De Veaux et al. 2016. s 341), men förödande för *ytvaliditeten* (Bryman & Bell, 2013. s 173). Stöd för högre svarsfrekvens i relation till förkortad svarstid står att finna genom Hox & Boeijs (2005) och Bowling (2005) medan risken med bristande validitet i anslutning till valet av direkta frågor som ej mäter latent variabler tydligt förklaras av Bryman & Bell (2013, s 265).

Den empiriska undersökningen är i sin helhet ett misslyckande även om resultatet i vissa avseenden bekräftar teorin gällande de interna motivationsfaktorernas starka betydelse.

5.4 Metoddiskussion

Vid formuleringen av frågorna (eller påståendena) i en enkät så utgår man från en eller flera *operationella definitioner*, vilket refererar till de begrepp om vilka svaren på frågorna ämnas ge information (Bryman & Bell, 2013. s 167). I detta arbete utgörs de operationella definitionerna av intern- respektive extern arbetsmotivation. Till skillnad från den okomplicerade data som kan observeras gällande demografiska egenskaper hos respondenterna så uppenbarar sig påtagliga utmaningar då frågor ska utformas för att uppnå största möjliga validitet (Bryman & Bell, 2013. s 173) hos resultatet i förhållande till de operationella definitionerna. Basen för utformning av enkätfrågor ligger i identifieringen av *indikatorer* (även kallade *variabler*) som, mot bakgrund av teori, antas fungera som mätverktyg för fastställda operationella definitioner och tillåta analys av resultatet (Bryman & Bell, 2013. s 167). Indikatorerna är alltså i detta fall de olika dimensioner av arbetsmotivation som inom teorin används för att ange styrkan hos intern- respektive extern arbetsmotivation. När dessa indikatorer sedan ska formuleras i frågor så träder ytterligare ett strategiskt vägval in i leken vid utformningen av enkäten. Detta val rör huruvida frågan ska utformas på ett sätt som rent konkret inkluderar indikatorn i frågan eller om en serie underliggande indikatorer ska formuleras i egna frågor som i sin tur ämnar förklara den huvudsakliga indikatorn. Det förstnämnda sättet att inkorporera indikatorn i frågan kallas för *direkt indikator* medan det senare benämns *indirekt indikator* (ibid). För att förtydliga detta så kommer här ett påhittat exempel:

Ett annat ord för användningen av indirekta indikatorer (eller variabler) är att frågorna ämnar mäta en *latent variabel* (Chin et al. 2003; Joreskog & Goldberger, 1975). Vid en jämförelse mellan att använda direkta eller indirekta variabler i frågorna vid utformningen av en enkät så är teorin delvis enig och i andra fall inte gällande vilka fördelar och risker som föreligger då det ena eller andra används. Bland de studier inom litteraturgenomgången som har behandlat enkätdata har endast latent variabler använts vid datainsamlingen (Judge et al. 2010; Ryan et al. 2006; Tremblay et al. 2009; Buelens & Van den Broeck, 2007). Detta kan motiveras genom att eventuella missuppfattningar av en enskild frågas innebörd och/eller situationens inverkan på lämnade svar sprids ut mellan flera frågor och därmed minimerar bristande validitet hos undersökningen (Bowling, 2005). Samtidigt som detta innebär styrkor hos undersökningen så finns även nackdelar med en sådan strategi. En enkät som utformas med frågor som ämnar beskriva flera latent variabler tenderar att bli omfattande och tidsödande för

respondenten att besvara, vilket riskerar att påverka deltagarfrekvensen i negativ riktning och därmed resultera i otillräcklig datamängd för generaliserbara resultat (Bowling, 2005; Hox & Boeijs, 2005). Då tidsåtgången för genomförandet av en fullständig enkätstudie baserad på latent variabler bedömdes alltför stor för att kunna generera tillräcklig datamängd inom de tidsmässiga ramarna för arbetet så valdes därför ett upplägg med frågor baserade på direkta variabler blandades med frågor tänkta att mäta en latent variabel. Med tanke på att individerna i urvalsgruppen dessutom förväntades bli avbrutna i sitt arbete för att delta i studien så föreföll risken för låg svarsfrekvens och därmed bristande generaliserbarhet än större än risken för bristande validitet.

Det har tidigare etablerats att de termer som uppsatsens insamlade data ämnar beskriva är intern- respektive extern motivation hos anställda inom sällanköpshandeln i Uppsala kommun och mer specifikt centrala Uppsala stad och gallerian Gränby centrum. Hur har då frågorna utformats för att kunna mäta just detta? Arbetet har skett i flera steg, men utgångspunkten var att isolera de indikatorer som inom vald teori används för att mäta de operationella dimensionerna för att sedan formulera frågor som med största möjliga träffsäkerhet skulle kunna ge mätbara data för varje indikator (variabel)

Metoden som sådan har vi inget emot, snarare tvärt om. Det har gjort oss intresserade på en ännu högre nivå jag (Alexander) känner att det blir en kvantitativ metod även vid skrivandet av min masteruppsats. Men att det då kommer krävas mer fokus på att lära mig statistiska modeller samt att troligen undersöka något där det redan finns stabila och reliabla data. Hade vi istället valt en kvalitativ metod så hade vi onekligen fått djupare förståelse, för vad dom vi intervjuade tycker och känner. Men vårt mål var att få ett generaliserbart resultat. Det har vi ju dessvärre inte kunnat få men det är kritik mot oss och ej på metoden.

5.5 Förslag till vidare forskning

För vidare forskning rekommenderas utredning av motivation som tar sikte på en specifik urvalsgrupp med kompletterande information om levnadsstandard och livskvalitet kopplat till lön.

Vi vill tacka Nina Lind för all hjälp och tålamod, Peters fru Amanda för visad hänsyn för Peters tillkortakommanden i lägenhetens arbete och Oskar Linnros för hans debutalbum "Vilja bli".

Referenser

- Allen, E., Seaman, C. (2007). Likert Scales and Data Analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.
<https://search.proquest.com/openview/e45302291370db031f14df4a6a3077e1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671> [2018-08-012]
- Benabou, R., Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
doi: 10.1111/1467-937X.00253
- Bolino, M., Turnley, W. (2008). Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 29-50.
doi: 10.1002/job.454
- Bowling, A. (2005). Just one question: If one question works, why ask several? *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59(4), 342-345.
doi: 10.1136/jech.2004.021204
- Bryman, B., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Liber AB: Stockholm
- Cadsby, C., Song, F., Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 387-405.
<http://www.jstor.org/stable/pdf/20159860.pdf> [2018-04-02]
- Cerasoli, C., Nicklin, J., Nassrelrgawi, A. (2009). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781–813.
doi: 10.1007/s11031-016-9578-2
- Chin, W., Marcolin, B., Newsted, P. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.14.2.189.16018> [2018-05-03]
- Christen, M., Iyer, G., Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
doi: 10.1509/jmkg.2006.70.1.137
- De Veaux, R., Velleman, P., Bock, D. (2016). *Stats: Data and Models*. Pearson education limited: Harlow, England.
- Dennick, R Tavakol, M.,. (2011). Making sense of Chronbach's alpha. International journal och medical education
<https://www.ijme.net/archive/2/cronbachs-alpha.pdf>

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4279003> [2018-03-25]

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Regional-statistik/Ditt-lan-i-siffror/> [2018-04-05]

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Sysselsattning/Privat-och-offentlig-sysselsattning/?graph=/23918/1,2/all/> [2018-04-19]

Eriksson, T., Villeval, M. (2008). Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(2), 412-421.

doi: 10.1016/j.jebo.2007.10.003

Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 1-3.

http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11&iforg_highlight=Computer [2018-05-04]

Gerhart, B., Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.

doi: 10.1016/j.hrmr.2013.08.010

Gerhart, B., Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521.
<https://brainmass.com/file/1589113/Pay,+intrinsic+motivation,+extrinsic+motivation,+performance,+and+creativity+in+the+workplace+Revisiting+long-held+beliefs..pdf>
[2018-03.30]

Gliem, J., Gliem, R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*

<https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344> [2018-05-10]

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard business review*, january-february, 1968.

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524227255&Signature=WEG6jma0jEVnj7n3Qc4Q8Vv%2BvQ8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf [2018-03.02]

<http://www.handelnisverige.se/tillgaengliga-data/begrepp-och-definitioner/>
[2018-04-19]

<http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2017/10/Snabbfakta-2017-Information-om-svensk-detaljhandel.pdf> [2018-03-02]

Howard, J., Gagné, M., Morin, A., Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89.

doi: 10.1016/j.jvb.2016.07.004

Hox, J., Boeije, H. (2005). Data collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of social measurement*, 24(1), 593-599.

Huddleston, P., Good, L. (1999). Job motivators in Russian and Polish retail firms. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(9), 383-393.
doi: 10.1108/09590559910292843

Huseman, R., Hatfield, J., Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1987.4307799> [2018-03.20]

Ilsöe, A. (2016). From living wage to living hours – the Nordic version of the working poor. *Labour & Industry*, 26(1), 40-57.
doi: 10.1080/10301763.2016.1152534

Joreskog, K., Goldberger, A. (1975). Estimation of a Model with Multiple Indicators and Multiple Causes of a Single Latent Variable. *Journal of the American Statistical Association*, 70(9), 631-639.
doi: 10.1080/01621459.1975.10482485

Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.002

Kantanen, T., Julkunen, S., Hiltunen, E., Nickell, D. (2017). Creating employees motivational paths in the retail trade. *Cogent Business & Management*, 10(4), 1-14.
doi: 10.1080/23311975.2017.1389332

Lazear, E. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
doi: 10.1257/aer.90.5.1346

Locke, E. (1982). The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *The Academy of Management Review*, 7(1), 14-24.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1982.4285427> [2018-03.25]

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Longman: New York

<http://www.miljostatistik.se/fragestallning.html>

Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1982.4285467> [2018-03.20]

Nemoto, T., Beglar, D. (2014). Developing Likert-scale questionnaires In N. Sonda & A. Krause (Eds.). *JALT2013 Conference Proceedings*. Tokyo: JALT.

http://scholar.google.se/scholar_url?url=https%3A%2F%2Fjalt-publications.org%2Ffiles%2Fpdf-article%2Fjalt2013_001.pdf&hl=sv&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=0&ei=6L76WrPOMIGGmwGc46WADA&scisig=AAGBfm1hFPp1bXxqRuXrYt1FAARe-Ust_w&nossl=1&ws=1680x955 [2018-04-10]

Osterloh, M., Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
doi: 10.1287/orsc.11.5.538.15204

Perry, J., Engbers, T., Yun Jun, S. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51
<https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Perry-Engbers-and-Jun-Back-to-the-Future.pdf> [2018-03-20]

Prendergast, C. (2008). Intrinsic Motivation and Incentives. *American Economic Review*, 98(2), 201-205.
doi: 10.1257/aer.98.2.201

Przybylski, A., Ryan, R., Rigby, S. (2006). The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach. *Motivation and Emotion*, 30(4), 344-360.
doi: 10.1007/s11031-006-9051-8

Ryan, R., Deci, E. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
doi: 10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R., Deci, E. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68

Rynes, S., Gerhart, B., Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
doi: 10.1002/hrm.20031

<http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/> [2018-04-05]

https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/Lon_motivationpdf_680567.html/BINARY/Lon_Motivation.pdf [2018-03-22]

Steers, R., Mowday, R., Shapiro, D. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
doi: 10.2307/20159049

Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41(4), 213-226.
doi: 10.1037/a0015167

Trost, J., Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Intertak: Lund

Vansteenkiste, M., Lens, W., Deci, E. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31.
doi: 10.1207/s15326985ep4101_4

Wagner-Tsukamoto, S. (2007). An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism. *The Academy of Management Review*, 32(1), 105-117.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2007.23463879> [2018-04-22]

Wahlin, K. (2011). *Tillämpad statistik: en grundkurs*. Sanoma utbildning: Stockholm

Bilaga 1

Inom parantes presenteras vilken teori motivationsfrågorna är kopplade till.

1. Hur gammal är du?

20 år eller yngre ☐ 20 - 30 år ☐ 30 - 40 år ☐ 40 - 50 år ☐ 50 år eller äldre ☐

2. Biologiskt kön

Kvinna ☐ Man ☐

3. Anställningsform

Tillsvidare 100% ☐ Tillsvidare deltid ☐ Timanställning ☐ Annan anställningsform ☐

4. År av tjänstgöring på arbetsplatsen

Mindre än 1 år ☐ 1 - 2 år ☐ 2 - 5 år ☐ 5 år eller mer ☐

5. Lönesystem

Fast lön ☐ Provisionsbaserad lön ☐ Fast- och provisionsbaserad lön ☐

6. Timersättning (bruttolön)

☐ 62,5 – 93,75 kr/h (motsvarar 10 000 – 15 000 kr/månad vid heltidsarbete)

☐ 93,75 – 125 kr/h (motsvarar 15 000 – 20 000 kr/månad vid heltidsarbete)

☐ 125 – 156,25 kr/h (motsvarar 20 000 – 25 000 kr/månad vid heltidsarbete)

☐ 156,25 – 187,5 kr/h (motsvarar 25 000 – 30 000 kr/månad vid heltidsarbete)

☐ 187,5 kr/h eller mer (motsvarar 30 000 kr/månad eller mer vid heltidsarbete)

Med hjälp utav nedanstående skala, ange i vilken utsträckning var och följande påstående stämmer överens med din bild.

Stämmer inte alls		Stämmer delvis		Stämmer helt
1	2	3	4	5

7. Jag får själv bestämma över hur jag utför mitt arbete (SDT)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Jag är kompetent i utförandet av mitt arbete (SDT)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Jag upplever stark sammanhållning med mina medarbetare (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

10. Jag motiveras att jobba hårdare genom det sociala utbyte som arbetet ger mig (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

11. Jag motiveras att jobba hårdare genom att arbetsuppgifterna är spännande och stimulerande (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

12. Jag motiveras att jobba hårdare genom de karriärmöjligheter som arbetet ger mig (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

13. Jag motiveras att jobba hårdare genom den uppskattning jag får från medarbetare och kunder (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

14. Jag motiveras att jobba hårdare genom den sociala status som arbetet ger mig (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

15. Lönen är rättvis i förhållande till min arbetsinsats (ET)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

16. Lönen är rättvis i förhållande till andra personer med samma yrke (ET)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

17. Om jag arbetar hårdare så får jag också bättre betalt (egen konstruktion)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗

18. Min lön påverkar hur mycket jag anstränger mig för att göra ett bra jobb (SDT)

1 ⊗ 2 ⊗ 3 ⊗ 4 ⊗ 5 ⊗